

Blå Memoserie  
Økonomisk Institut  
Københavns Universitet

Nr. 215 / marts 2007

Den flytbare danske kulturarv: de kulturhistoriske  
museer set i et økonomisk perspektiv

Chr. Hjorth-Andersen

Stu­di­es­træ­de 6, 1455 Kø­ben­havn K  
Tel 35 32 30 82 - Fax 35 32 30 00  
<http://www.econ.ku.dk>

ISSN: 0107-3664 (print) ISSN: 1601-247X (online)

# **Den flytbare danske kulturarv**

**- de kulturhistoriske museer set i et økonomisk perspektiv**

**af**

**Chr. Hjorth-Andersen**

<b>Forord</b>	3
<b>1. Museer i den økonomiske litteratur</b>	4
En model for det samlede museumssystem.	4
Dannelse af museer – ”Og ærten kom på konstkamret”	6
Det enkelte museum anskuet økonomisk.	9
Styringsproblemer for museer – skal Nationalmuseet udliciteres?	18
<b>2. Det danske museumssystem.</b>	20
Bevaringen af den (flytbare) danske kulturarv.	21
Formidlingen af den danske kulturarv	23
Finansieringen af den danske kulturarv	28
Særligt om Nationalmuseet	31
Bør finansieringsstrukturen ændres?	34
<b>3. En mere offensiv museumsstrategi - museer til folket</b>	34
Vil folket ikke komme til museerne, så ...	36
Danmark som en egn i Europa.	39
Et blik på fremtiden	41
<b>Litteraturfortegnelse</b>	43
<b>Appendiks 1. Efterspørgselskurver.</b>	46

## Forord

Dette memo skal ses i forlængelsen af et tidligere memo om den faste kulturarv, som er tilgængeligt på <http://www.econ.ku.dk/Research/Publications/blue/214.pdf>. Titlen på nærværende memo er netop valgt for at understrege sammenhængen mellem de to memoer, som dog kan læses uafhængigt af hinanden.

Grundet andre arbejdsopgaver har dette memo været ret lang tid undervejs. Enkelte tal vil derfor kunne opdateres, uden at det skønnes at ville ændre det samlede billede.

Der er ikke i den danske økonomiverden nogen stor læserkreds til en fremstilling af den flytbare kulturarvs økonomiske problemer. Det er derfor bevidst tilsigtet at gøre fremstillingen så lidt teknisk som muligt, for at også andre interesserede har mulighed for at følge fremstillingen. Dette er gjort ved dels at undgå så mange tekniske ord som muligt og ved at henvise en mere teknisk udredning til appendiks.

En stor tak skal rettes til professor Birgit Løgstrup og professor Michael Møller for tidligere at have kommenteret et udkast. De har selvsagt ikke noget ansvar for nærværende udgave.

## 1. Museer i den økonomiske litteratur

Den flytbare kulturarv omfatter de genstande, der opbevares på arkiver, biblioteker og museer. I humanistisk jargon kaldes dette ofte for ABM-området. Der er ingen tvivl om, at arkiver og (forsknings)biblioteker også burde medtages i en fremstilling af den flytbare kulturarv, men for at begrænse fremstillingen er dette ikke gjort.<sup>1</sup>

Men selv med denne begrænsning er det valgt kun at behandle de kulturhistoriske museer, men at udelade kunstmuseer. Der kan siges både for og imod en sådan opdeling. I den økonomiske litteratur skelnes der typisk ikke mellem kultur- og kunstmuseer, og den danske museumslov omfatter begge kategorier, om end i særskilte kapitler. En række typiske forskelle gør imidlertid, at det er skønnet hensigtsmæssigt at behandle dem for sig. Der eksisterer et organiseret marked for billedkunst, men ikke et ligeledes veludviklet marked for mange museumsgenstande. Spørgsmålet om den nationale afgrænsning har også en anden karakter, og eksistensværdier optræder langt stærkere i kulturhistoriske museer end i kunstmuseer. Når dette er sagt, skal det ikke underkendes, at der f.eks. i kunstmuseer kan være billeder, der har mere kulturhistorisk end æstetisk værdi. Og ej heller, at en række af de problemer, der skal oprulles nedenfor, også gør sig gældende for kunstmuseer. Endelig kan det også fremføres, at de danske kunstmuseer forholdsvis kort tid siden har været behandlet i en bog af Møller og Nielsen (1999), som stadig i det væsentlige har gyldighed.

Der har ikke været tradition for at anskue den faste og den flytbare del af kulturarv under ét, hverken i den danske administrative praksis eller i den økonomiske litteratur. I sidstnævnte har man talt om "the economics of heritage" and "the economics of museums" som to ret adskilte dele, uden særlige krydsreferencer. Administrativt blev de først knyttet reelt sammen med dannelsen af Kulturarvsstyrelsen i 2002. Da omkostningerne ved bevaring af den faste kulturarv som beskrevet i Hjorth-Andersen (2007) er finansieret af en lang række kasser og kun i mindre omfang af Kulturarvsstyrelsen, kan man ikke antage, at der foregår en tværgående prioritering mellem den faste og den flytbare kulturarv. Der er ikke og har ikke været basis for overvejelser af karakteren: "Skal vi forøge fredningen af X mod at formindske bevillingen til museum Y?". Økonomisk set må de to dele af kulturarven således antages at være i det væsentlige uafhængige af hinanden.

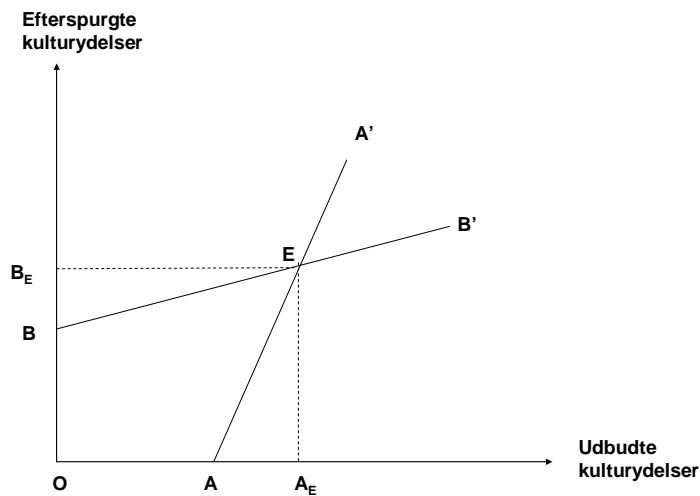
### En model for det samlede museumssystem.

Den franske økonomi Xavier Greffe (2003) har lanceret en model til beskrivelse af det samlede museumssystem eller rettere kulturarvssystem. Han benytter sig af et helt abstrakt begreb "kulturydelser" og diskuterer hvor mange kulturydelser, der vil blive frembragt i samfundet på langt sigt. På Figur 1 er hans model gengivet.

---

<sup>1</sup> Langt de fleste af de betragtninger, der vil blive gjort i det følgende om de kulturhistoriske museer, kan med passende og indlysende modifikationer overføres på forskningsbiblioteker og arkiver. Her træder klart eksistensværdier endnu klarere frem, men også biblioteker og arkiver har andre opgaver end ren opbevaring. For bibliotekernes vedkommende leverer de et vigtigt input til forskningen ligesom de har en omfattende udlånsvirksomhed. For arkivernes vedkommende har de ligeledes en vis publikumsvirksomhed, i vore dage stærkt understøttet af interessen for slægtsforskning. De principielle betragtninger om iboende væksttendenser, omkostningsfunktioner, reaktionsfunktioner, betaling for ydelser og styringsproblemer er derfor i det væsentlige de samme som for de kulturhistoriske museer. Det bemærkes, at medens der er en del økonomisk litteratur om museer, er der ingen litteratur om arkiver og forskningsbiblioteker som en del af kulturarven.

**Figur 1. En model for de samlede kulturydelser.**



Ud af absicseaksen er sat de udbudte kulturydelser, og ud ad ordinataksen de efterspurgte kulturydelser. Uanset efterspørgslen ønsker samfundet at udbyde mængden  $OA$  i kulturydelser. Når efterspørgslen stiger, vil samfundet udbyde flere kulturydelser markeret ved kurven  $AA'$ , som for simpelhedsskyld er tegnet som en ret linie. Dette skal forstås sådan, at på langt sigt vil politikerne indrette sig på befolkningens ønsker; vil befolkningen gerne have flere kulturydelser, vil politikerne fremskaffe dem.

Den rette linie  $BB'$  angiver, at befolkningen uanset udbuddet vil efterspørge mængden  $OB$  af kulturydelser, men jo større udbuddet er, desto mere vil befolkningen efterspørge. Denne sidste funktion er ikke unaturlig på kulturområdet. Er man kulturhistorisk interesseret, vil man besøge flere museer, jo flere der er.<sup>2</sup> I modsætning til normale – kortsigtede – efterspørgselskurver indgår prisen ikke; man må forestille sig, at prisen for borgerne for en kulturel ydelse er konstant, evt. nul. Kurven har derfor ikke den normale fortolkning, men må nærmest tolkes som politikernes forestillinger om befolkningens (folkets, flertallets) efterspørgsel, som altså bliver større, når der bliver flere ydelser.

Det samlede system kommer først i politisk ligevægt, når efterspørgslen efter kulturydelser og udbuddet af kulturydelser bliver lige store, d.v.s. der, hvor de to kurver skærer hinanden i punktet  $E$ . I punktet  $E$  vil borgerne ikke efterspørge et større udbud, og politikerne vil ikke forøge udbuddet af hensyn til borgernes efterspørgsel. På langt sigt vil landet derfor få en udbudt mængde kulturydelser af størrelsen  $OA_E$  og en efterspurgt mængde på  $OB_E$ .

Den skitserede model på Figur 1 skal forstås som en stiliseret beskrivelse af, hvorledes det samlede kulturarvssystem (museumssystem) rent faktisk vil udvikle sig igennem tiden. Der er således godt nok tale om en abstrakt beskrivelse, men den tilsigter at beskrive, hvorledes den faktiske tilpasning vil være på det overordnede plan. Den tilsigter derimod ikke at beskrive det optimale antal kulturydelser. I Hjorth-Andersen (2007) er det vist, hvorledes det optimale antal museer bestemmes som en funktion af befolkningens betalingsvillighed, altså et normativt synspunkt. Ideelt set skulle ligevægtpunktet  $E$ , det antal kulturydelser, der faktisk vil blive frembragt, netop svare til det antal, som samfundet ønsker, men det er der i virkelighedens verden ingen garanti for. Det optimale antal udbudte kulturydelser  $A^*$  kan

<sup>2</sup> Formuleringen, at efterspørgslen ikke kun som i normal økonomisk teori afhænger af prisen, men også af udbuddet, ses ikke så ofte i almindelige fremstillinger af økonomi, men kan findes i kulturøkonomi. Trine Bille har således anvendt formuleringen i forbindelse en undersøgelse af efterspørgslen efter Det Kgl. Teater, hvor efterspørgslen kunne påvises at afhænge af antallet af udbudte forestillinger. Tilsvarende er samme formulering afvendt i en undersøgelse af det danske bogmarked, (Hjorth-Andersen 1996), dog med negativt resultat i den forstand, at den samlede efterspørgsel efter bøger ikke blev påvirket af det årlige antal nye titler.

være såvel større som mindre end det antal, som er indiceret ved ligevægtspunktet E.<sup>3</sup> Empirisk vides der ikke meget om hverken kurven AA', altså hvorledes politikerne reagerer på ændringer i efterspørgslen, eller kurven BB', hvordan befolkningens efterspørgsel afhænger af den udbudte mængde, så punktet E kan ikke empirisk fastlægges, endsige dets forhold til det optimale niveau A\*. Ja, det er sågar uafklaret, om samfundet faktisk befinder sig i nærheden af ligevægtspunktet E.

### Dannelse af museer – ”Og ærten kom på konstkamret”

Der er i den økonomiske litteratur (med Greffe som en nylig undtagelse) en udpræget tilbøjelighed til at tage udgangspunkt i det enkelte, eksisterende museum.<sup>4</sup> Det er dog en urimeligt indsnævret synsvinkel. Det markante træk i udviklingen har netop været udviklingen i museer, og et af de mest interessante museumspolitiske problemer er netop samspillet mellem museer, som skal behandles i næste afsnit vedrørende danske forhold.

I 1849 fik det unge folkestyre sit eget nationalmuseum, men siden er det gået stærkt.<sup>5</sup> Der er nu mere end 300 museer eller museums-lignende institutioner (inkl. kunstmuseer) i Danmark, hvoraf mere end 152 fik støtte i henhold til museumsloven.<sup>6</sup> Dette er ikke et specielt dansk fænomen; fra England rapporteres, at der er over 4.000 museer, i Tyskland mere end 6.000.<sup>7</sup> På verdensplan anslås der at være af størrelsen 40.000 museer.<sup>8</sup> Det har vist sig ikke at være nok blot at have et nationalt museum, der fortæller om landets historie; alskens særinteresser er i tidens løb blevet belønnet med et museum. Der kan oprettes museer efter mange forskellige kriterier, således f.eks. efter

- *tidsperiode*, f.eks. et arkæologisk museum.
- *objekt*, f.eks. Orlogsmuseet, Legetøjsmuseet, Museum Erotica
- *egn*, f.eks. Københavns Bymuseum, Faaborg Museum
- *personer*, f.eks. H.C. Andersen museet, Storm P. Museet.
- *særlige historiske begivenheder*, f.eks. Frihedsmuseet.<sup>9</sup>
- *i tilknytning til særlige faste kulturmindesmærker*, f.eks. ved Alhambra
- *brancher*, f.eks. Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg Slot, Dansk Sygeplejehistoriske Museum.

Kun fantasien sætter grænser for dannelse af museer.<sup>10</sup> Danske jøder har for nylig fået deres eget ”Dansk Jødisk Museum”. Miljøbevægelsen, handikappede, danske statsministre, forskere og kunstnere,

<sup>3</sup> I sin bog foretager Greffe en udvidet analyse af modellen, herunder også en analyse af, hvornår modellen degenererer, således at mængden af kulturydelser falder til nul. Dette kan muligvis have en vis interesse ved beskrivelsen af forfaldet af et givet kvarter i en by – en ond cirkel, hvor udbyderne indskrænker bevaringen, efterspørgslen efter kvarterets restaurerede huse falder, udbuddet bliver endnu mere indskrænket, etc. – men har ikke meget interesse som en beskrivelse af det samlede museumssystem.

<sup>4</sup> Problemet er således slet ikke omtalt i en ny og ret omfattende oversigtsartikel om museer, se Frey og Meier (2006)

<sup>5</sup> Uden at skændes om definitionen af et museum kan der argumenteres for, se Anderson (1998), at verdens første museum var the Ashmolean Museum i Oxford i 1683, en privat samling af naturhistoriske genstande, som blev overdraget til universitet i Oxford, som efterfølgende faktisk fik en entréindtægt fra besøgende. British Museum daterer sig til 1753.

<sup>6</sup> Se Kulturpengene 2004, tabel 26. Der findes ikke umiddelbart tilgængelige tal for, hvorledes udviklingen i antal statsstøttede museer har været igennem tiderne.

<sup>7</sup> Egms (2004). Internationalt er det meget svært at gøre op, helt præcist hvor mange museer der er, da det afhænger af definitionen af et museum. Frankrig angives af Egms (2004) at have 1200 museer, men det reelle tal er snarere set ud fra turisthåndbøger 8000. På <http://www.digital-sepia.de/egmsqua/> kan der findes en oversigt over museerne i Europa. I nogle tilfælde, dog ikke Danmark, er der tale om ret fyldige landeberetninger med henvisninger til statistik og referencer.

<sup>8</sup> Johnson (2003).

<sup>9</sup> Wood beretter, at det berygtede Lubyanka fængsel i Moskva er blevet foreslået omdannet til museum, se Feldstein (1991, p.55). Det er faktisk siden hen sket; der er indrettet et mindre KGB museum i bygningen.

<sup>10</sup> Det tyske krigsskib Graf Spree har siden 1939 ligget på havets bund ud for Uruguays kyst, men nu er et tysk konsortium ved at forberede sig på at hæve skibet. Meningen er at bugsere det ind til Uruguays kyst og indrette det til et museum. Berlingske Tidende 15/2/2004. Der er overvejelser i gang om at indrette det tidligere Stevnstørt til et museum, Kulturministeriets Nyhedsbrev 2004(1).

ølbrygning, damehatte, mobiltelefoner og jagtgeværer kan med tiden få ét. Det er foreslået at oprette Danmarks Vej- og Bromuseum, der med ministerens ord ” kan stå for at registrere, bevare, forske og formidle inden for dette vigtige felt af kulturhistorien”.<sup>11</sup> Det skorter ikke på udbud af potentielle genstande for dannelse af et museum.<sup>12</sup> Samtidig er der utvivlsomt en lang række private samlinger, der kan danne grundstammen for nye museer. Der er derfor behov for en definition af et museum. En sådan er udarbejdet af The International Council of Museums (ICOM) med følgende ordlyd

*”A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.”*

Det er værd at bemærke, at ud fra denne definition er privatejede samlinger (Madame Tussauds, Museum Erotica, Guinness’ rekord udstilling) der kan opkræve tilpas store entreindtægter til at kunne fungere på markedsvilkår, ikke museer. Af disse indgår Museum Erotica i museumsstatistikken, men ikke de to andre. Det er ikke let at vide, om de f.eks. indgår i folks bevidsthed, når de svarer på spørgsmålet, om de har været på et museum.

Denne definition genfindes imidlertid ikke i den danske museumslov. Det nærmeste, man kommer til en afgrænsning, er ved opregningen af de kriterier, der skal være opfyldt for, at et museum kan få statstilskud.<sup>13</sup> I museumsloven drejer det sig om krav til bygninger, økonomi, bestyrelse, indberetning, offentlig adgang og museumsfagligt personale, men på det indholdsmæssige plan stilles der kun to krav: Området skal være 1) væsentligt og 2) ikke dækket af andre museer. Disse to krav ikke udgør nogen hindring for dannelse af nye museer. Detailhandelens historie er ikke dækket af søfartens historie. Det lokalhistoriske museum i Rudkøbing vil naturligvis ikke være dækket af museet i Rødkøbing. Det er kulturministeren, der afgør, om noget er væsentligt og dermed har beføjelsen til at ophøje et museum til et ”statsanerkendt museum”, men den marginale tilføjelse af ekstra museer fra år til år vil typisk ikke pådrage sig politisk opmærksomhed. Tallene ovenfor antyder, at der er mindst 150 potentielle kandidater til, at mindre samlinger, ”museer”, overgår til den finere kategori ”statsanerkendte museer”.

Den danske museumslov kan ses som en konservativ lov, idet den hverken indeholder bestemmelser om proceduren ved oprettelse eller nedlæggelse af museer. Museumsloven forudser dog den situation, at et statsanerkendt museum kan blive nedlagt.

Historisk er museer typisk blevet startet ved at overtage en samling. Det kan være foregået ved tvangsovertagelse eller frivilligt. Tvangsovertagelse forekommer dels som krigsbytte, dels som statsovertagelse. Krigsbytte har været en væsentlig faktor ved dannelsen af ganske mange europæiske museers samlinger, f.eks. de franske museer i forbindelse med Napoleons plyndringer i Europa. Statsovertagelse har ligeledes spillet en stor rolle i revolutionære situationer, hvor kunstsamlinger er blevet beslaglagt til fordel for det offentlige, f.eks. i Frankrig, Kina og Rusland.

Men også frivillige bidrag har været vigtige. Erfaringsmæssigt er der ganske mange private samlere, der har kastet sig over et bestemt emne og set det som en livsopgave at supplere denne samling. På et eller andet tidspunkt, enten af personen selv eller efterkommere, vil der blive et ønske om at overlade samlingen til eftertiden. Dette ønske kan så være baseret på enten af altruistiske grunde eller for at slippe for omkostningerne ved dens opretholdelse, og som en konsekvens vil offentligheden blive tilbudt den pågældende samling. Gaver har igennem tidens løb givet og giver stadig betydelige bidrag til mange museer, og en hel del museer i Danmark og udlandet er simpelthen dannede med udgangspunkt i sådanne gaver. Som omtalt nedenfor er denne praksis ikke helt uproblematisk. Gavebegrebet i denne forbindelse skal forstås sådan, at godt nok er det tale om frivillighed, men det offentlige kan påvirke

<sup>11</sup> Initiativet til dette museum kom fra folketingets trafikpolitiske ordførere. Når også motorveje kan opfattes som en vigtig del af kulturhistorien, er antallet af objekter nærmest uendeligt.

<sup>12</sup> Lokkefugle har godt nok ikke fået deres eget museum, men dog deres egen udstilling i form af, at Dansk Jagt- og skovbrugsmuseum har en (internet)udstilling af knap 300 lokkefugle, et hidtil sørgeligt underbelyst område.

<sup>13</sup> Se Museumsloven § 14.



frivilligheden i form af enten arveafgifter eller skattebegunstigelser.<sup>14</sup> Gavebegrebet skal også forstås sådan, at det offentlige formelt modtager en samling vederlagsfrit, men ganske ofte vil der være knyttet en række mere eller mindre uhensigtsmæssige betingelser til den; samlingen må f.eks. ikke deles eller skal udstilles på en særlig måde. Efterhånden som tiden går, vil modtagelsen af den slags gaver med respekt for gavegivers betingelser ikke gøre det lettere at administrere et museum.<sup>15,16</sup> Normalt vil der heller ikke i forbindelse med sådanne gaver blive givet et beløb til vedligeholdelsen.

Det er et helt ubelyst spørgsmål i hvilken udstrækning, der befinder sig genstande i privat besiddelse, der ville være egnede til udstilling på et museum, og som derfor er potentielle gaveobjekter. Folk samler jo på de mærkeligste ting, proptrækkere, ølkapsler, bongotrommer eller danske frimærker.

Det er ikke nemt at skønne over væksten i antallet af kulturhistoriske museer. Det kan konstateres, at antallet er steget fra 1 i 1848 til 185 i år 2000.<sup>17</sup> Det svarer til en stigning på godt 1 museum om året, og ovenstående beskrivelse peger på, at vi også kan forvente en stigning fremover. I hvert fald vil det reelle antal samlinger stige. Det beror naturligvis på mere organisatoriske overvejelser, om en stigning i samlinger vil betyde, at antallet af museer stiger, eller det enkelte museum udvides ved knopskydning.

Når et museum først er dannet, er dets beholdning af genstande bestemt af den årlige tilgang og afgang. Tilgangen til et museums beholdninger kan igen komme fra to forskellige kilder: Ved tvangsovertagelse og ved frivillig overtagelse. Tvangsovertagelse er imidlertid under normale forhold begrænset til bestemmelserne om danefæ og spiller stort set kun en rolle for det nationale museum.<sup>18</sup>

Frivillig overtagelse består i gaver og køb. Indkøb til kulturhistoriske museer er i dagens Danmark beskedne, hvad enten dette skyldes, at der ikke bliver udbudt genstande, hvorfor museerne ikke har behov for midler, eller museerne ikke har midler, hvorfor der ikke konstateres noget udbud. Det skal i øvrigt bemærkes, at markedet for museale genstande nok er ret tyndt. Nogle genstande har først og fremmest national interesse, og til tider har genstanden mest interesse, hvis den kan vises i en samling. For andre mere værdifulde genstande begrænser eksportforbud den internationale handel. Museernes specialisering vil derudover ofte bevirke, at der reelt kun vil være et enkelt museum som køber, hvad der naturligvis vil påvirke prisen. Dertil kommer, at der for nogle genstande kan være et latent problem med ejendomsretten: Hvis genstanden er "historisk" og kan spores lang tid tilbage, men samtidig har haft en omskiftelig tilværelse, opstår spørgsmålet: Kan den pågældende genstand kræves tilbageleveret af en tidligere ejer?

Afgangen fra et museums samlinger er derimod nem at beskrive: Aldrig! De færreste museer afleverer frivilligt en genstand, måske nødtvunget og under protest til andre museer, men aldrig til private.<sup>19</sup> Frivilligt kunne der imidlertid være tale om *kassation*; museet ønsker ikke længere at beholde genstanden. Normalt er fysiske (kapital)genstande udsat to typer af forringelse, den *fysiske nedslidning* og den psykologiske nedslidning. Spørgsmålet om den fysiske nedslidning er et centralt problem for et museum, og vil da også blive behandlet i det følgende. Spørgsmålet om *psykologisk nedslidning*, en genstand var interessant for almenheden, da den blev indsamlet, men har tabt almenhedens interesse i årenes løb, synes ikke behandlet i den økonomiske litteratur og står heller ikke fyldigt omtalt i museernes årsberetninger. I det højeste sker der vel i praksis det, at genstandene flytter fra udstillingslokalerne ned i magasinerne; der er ikke rapporteret om noget tilfælde af kassation p.g.a. psykologisk forældelse. Argumentet er, at fordi de pågældende genstande ikke har interesse i nutiden,

<sup>14</sup> I Frankrig og Storbritannien er det specielt arveregler, der har medvirket til ydelsen af gaver, medens det i USA er skattebegunstigelser.

<sup>15</sup> Schuster (1998b, p.72)

<sup>16</sup> Som ved legater, der med tiden har tabt deres betydning, opstår der selvsagt problemer med, i hvor lang tid og hvor trofast, en museumsledelse skal respektere gavefundatsen.

<sup>17</sup> Museumsstatistikken 2004, rettet udgave. Der var i alt 258 museer. Udover de kulturhistoriske museer var der Nationalmuseet, som er optalt som 5 museer, 51 kunstmuseer, 10 naturhistoriske museer samt 6 "andre". 5 af museerne var dobbeltmuseer, d.v.s. at de havde såvel en kulturhistorisk som en kunsthistorisk samling, hvorfor besøgstallet kan være svært at fordele.

<sup>18</sup> Men pligtafleveringen af 2 eksemplarer af hvert værk (bog, tidsskrift, avis, cd, video, etc.), der udgives i Danmark, og 2 eksemplarer af danske film til Det Kongelige Bibliotek, Statsbiblioteket eller Det Danske Filminstitut kunne selvfølgelig medregnes.

<sup>19</sup> Det har især været lokale museer, der har været tvunget til at aflevere genstande til Nationalmuseet og har været forbitrede over, at de selv kun kunne fremvise en kopi.

eller har haft det det sidste halve århundrede, kan man jo ikke udelukke, at der engang i fremtiden vil blive en fornyet interesse for emnet.<sup>20</sup> Slægt skal følge slægters gang.

Det enkelte museum vil således have en tilbøjelighed til stadigt stigende samlinger. Med tiden vil flere og flere genstande blive "historiske", og emnekredsen for genstande er steget markant. Der tegner sig et perspektiv med stadigt flere og stadigt mere omfattende museer og dermed stadigt stigende udgifter til museumsvesenet. Spørgsmålet bliver da, hvor hurtigt omkostningerne stiger, og om de på sigt udgør et samfundsmæssigt problem.

Ovenstående beskrivelse af dannelser af museer passer ikke særlig godt til Greffe's beskrivelse af museer som dannet på langt sigt som en tilpasning til befolkningens efterspørgsel efter museer. Der er grund til at tro, at udbuddet ikke blot ret passivt har tilpasset sig efterspørgslen, men at væsentlige kræfter har styret det samlede udbud. Disse kræfter er private samlere, der har doneret deres samling, kombineret med ildhu fra museumsfolk og overtalelse af politikerne på det lokale eller nationale plan til at udvide udbuddet i den ene eller den anden retning.

### **Det enkelte museum anskuet økonomisk**

Det samlede materiale om museer er helt uoverskueligt stort, men af meget heterogen karakter. Det skorter ikke på historiske beskrivelser af museer, årsberetninger, og meget mere, fra såvel Danmark som udlandet. I denne litteratur normalt skrevet af ikke-økonomer, er der selvsagt spredte økonomiske og en overordentlig stor mængde museumsfaglige oplysninger.

Den økonomiske litteratur om museer skrevet af økonomer og primært for økonomer er imidlertid noget mere sparsom. Den skelner typisk ikke imellem de kulturhistoriske museer og kunstmuseer. Den er udelukkende af udenlandsk oprindelse og daterer sig typisk inden for de sidste par årtier, som sædvanligt med enkeltstående forløbere.<sup>21</sup> Hovedtendensen har imidlertid været at anvende forskellige konkrete modeller på museumsområdet uden større diskussion af, om det nu også er berettiget eller ej. Det er bl.a. på denne baggrund, at en mere detaljeret gennemgang af de faktiske museer kan være på sin plads.

Et museums opgaver består i 1) indsamling, 2) registrering, 3) bevaring, 4) forskning og 5) formidling. Disse funktioner skal ses i sammenhæng; O'Hagan gengiver en malende beskrivelse ved at omtale de enkelte funktioner som fingrene på en hånd; de er uafhængige, men former en enhed med et fælles formål.<sup>22</sup> Indsamling, registrering og bevaring er snævert knyttet til eksistensværdien; det er ret vigtigt i en argumentation om museerne at notere sig, at de ikke kun har en funktion i forbindelse med det dagsaktuelle forbrug, målt ved antal besøg eller lignende, men også leverer råmateriale til eventuelle kommende udstillinger måske årtier frem. Den tilknyttede forskning kan i forlængelse af den ovenstående analogi måske karakteriseres som tommelfingeren; den fungerer især i samspil med en af de andre fingre. Langt fra alle genstande taler for sig selv, men skal fortolkes for at give mening. Et stykke egetræ med et par huller bliver først interessant, når det takket være kyndig fortolkning kan vise, f.eks. hvorledes en båd var konstrueret i tidligere tid. Det kræver viden, fantasi, analyse af forskellige muligheder og diskussion blandt fagfolk, kort sagt forskning. Forskningen er således dels en forudsætning for bevaring og konservering, dels en forudsætning for en korrekt formidling.

Udstillingsvirksomheden omfatter for de store museer typisk dels en fast samling, dels særudstillinger baseret på materiale fra magasinerne og lånt materiale.

I den økonomiske teori har fokus imidlertid først og fremmest været på det dagsaktuelle, hvor museet udbyder udstillinger i en given periode. Alle museer skal nødvendigvis have dækket deres

<sup>20</sup> I den mere officielle sprogbrug: "På museumsområdet åbner museumsloven mulighed for udskillelse af materiale efter en særlig procedure. Der har på museerne været anlagt en meget restriktiv praksis ud fra den principielle betænkelighed ved at foregribe eftertidens vurdering af bevaringsværdigheden", Kulturministeriet (2003, p. 13). På arkivområdet har spørgsmålet om kassation på en helt anden måde været på dagsordenen. Den offentlige administration i Danmark producerer så meget papir, at en fuldstændig bevaring ikke er (økonomisk) mulig.

<sup>21</sup> Pearce (1991), Feldstein (1991) og særnummeret af Journal of Cultural Economics 1998, årgang 22, bind 2-3, se oversigtsartiklen af Frey og Meier (2006).

<sup>22</sup> O'Hagan (1998, p.197).

omkostninger. Hvis museets indtægter er mindre end dets omkostninger, går museet konkurs; omvendt hvis museets indtægter er større end dets omkostninger, vil det igennem årene opspare en formue. Hverken et finansministerium eller private donorer kan acceptere at levere bidrag til en sådan formue, så slutresultatet må nødvendigvis være, at *museer skal hvile i sig selv, d.v.s. at indtægter og omkostninger skal være lige store*, jfr. også ICOM's definition af et museum givet ovenfor. På den baggrund er der tre økonomiske aspekter:

- Udbuddet og omkostningernes karakter,
- Efterspørgslen og mulighederne for indtægter samt
- Styringsproblemer for museet

### **Udbuddet og omkostningernes karakter**

Der er ikke nogen dansk statistisk beskrivelse af omkostninger ved driften af et museum, men selv i fravær af empiriske undersøgelser kan det umiddelbart fastslås, at museer er ”*tunge*” institutioner, de er karakteriseret ved et stort islæt af *faste omkostninger*, d.v.s. omkostninger, der skal afholdes selv uden en eneste besøgende.<sup>23</sup> Det drejer sig om ud over bygningsomkostningerne om omkostningerne ved bevaring og konservering samt forskning. Af samme grund er museer ikke velegnede spareobjekter i tilfælde af en finanspolitisk stramning.

En stor del af de øvrige omkostninger kan økonomisk karakteriseres som ”*produktionsforberedelsesomkostninger*” eller ”*set-up costs*”, d.v.s. de omkostninger, der skal afholdes for at modtage den første gæst. Det vil i praksis sige udgifter såsom opvarmning og et omfattende overvågningsapparat. Nogle af disse omkostninger vil afhænge af åbningstiden, andre ikke.

Når først såvel de faste som produktionsforberedelsesomkostningerne er afholdt, koster det derimod normalt ikke alverden at modtage flere gæster. De *variable* omkostninger, altså omkostninger pr. besøgende, er således ganske små, faktisk så små, at de næsten kan sættes til nul.<sup>24</sup>

I praksis er det ikke nogen lige sag at opgøre omkostningerne økonomisk korrekt. De regnskabsmæssige opstillinger, der skal afleveres til offentlige myndigheder for at opnå tilskud, afviger i større eller mindre grad fra det omkostningsbegreb, som økonomer anvender. For det første anvender offentlige myndigheder et princip om udbetalte udgifter, medens man i den økonomiske litteratur forestiller sig omkostningerne opgjort efter et *opportunity cost princip*. Det betyder, at omkostningerne skal opgøres efter deres værdi i alternativ anvendelse. For en række omkostninger, f.eks. til vand og elektricitet, er der ingen forskel, men for i hvert fald vigtige poster såsom bygningsdrift og arbejds løn kan der være betydelige forskelle, som skal omtales nedenfor. For det andet fik museer i Danmark først fra 2005 en opgørelse af balancen, men denne opgørelse omfatter kun bygninger, transportmidler m.v., men ikke samlinger. Der vides dermed ikke noget om, hvor stor en kapital, der er bundet i det enkelte museum.

*Bygningsdrift.* Internationalt er det et betydeligt problem at vurdere omkostningerne ved bygningsdrift, især hvis museet ejer sin egen bygning. Med den nye regnskabsform med balanceopgørelser skulle dette være blevet lettere i Danmark, men det er stadig ikke nemt at gennemskue værdiansættelsen. Nationalmuseet har således ejendomsværdier i henhold til åbningsbalancen på 61,4 millioner kr. og en årlig husleje på 1,4 millioner kr.<sup>25</sup> Det må siges at være en

---

<sup>23</sup> Museer er også typisk ”tunge” i en anden forstand, nemlig at deres kærnepersonale er meget specialiseret. En del personale til f.eks. bevogtning er relativt løst ansat, men kærnepersonalet, ”museumsinspektørerne”, er meget specialiseret med lange opsigelsesvarsler og endnu længere uddannelsesperioder, hvorfor hurtige omrokeringer typisk er ganske vanskelige.

<sup>24</sup> Formidlingsudvalget (Kulturministeriet 2006) fremfører dog, at gratis adgang giver ekstra besøgende, men også ekstra omkostninger til rengøring og vagt m.v. Der angives imidlertid ingen detaljer, så det er uklart, hvilken vægt dette skal tillægges.

<sup>25</sup> Nationalmuseet årsrapport 2005. Der er ikke givet nogen nærmere specifikation af opgørelsen. Det er ikke specielt for Nationalmuseet. Statens Museum for Kunst opererer med en husleje i 2005 på 1,3 millioner kr. i 2005 i henhold til årsregnskabet. I betragtning af, at museet for nylig blev udvidet for et udvidet for langt over 100 millioner kr., er også den husleje forsigtigt sat, for at sige det mildt.

forsigtig ansættelse for bl.a. 40 ha. (Frilandsmuseet) i et attraktivt kvarter i en nordlig omegnskommune til København samt en meget stor bygning i Københavns centrum med et grundareal på 10.000 m<sup>2</sup>.

Også reparation af bygninger og regulære bygningsudvidelser giver problemer. Typisk er der ikke afsat midler i det årlige driftsregnskab til andet end almindelig bygningsvedligeholdelse. Det indebærer, at der ikke bliver hensat midler til finansiering af museernes iboende tendens til vækst, så denne vækst vil ikke fremgå som en ordinær udgift i form af henlæggelse til kapacitetsudvidelse, men vil i stedet blive finansieret ved, at museet med ujævne mellemrum får en ekstrabevilling til en om- eller tilbygning. Af begge grunde vil de offentliggjorte omkostninger for museumsdrift normalt være undervurderede, og noget tilsvarende gælder formentlig også i udlandet.

*Arbejdsløn.* I praksis er heller ikke arbejds lønnen helt nem at opgøre. I mange små museer er der tale om varierende grader af frivillig arbejdskraft. Alternativet til at arbejde frivilligt på et museum vil typisk være at holde fri, så der er ingen omkostninger i økonomisk forstand forbundet med den type arbejdskraft. Anderledes er det typisk med de større museer. I Danmark har disse i vid udstrækning benyttet sig af forskellige beskæftigelsesordninger. Derved har museerne haft et arbejdskraftforbrug, der økonomisk typisk har haft en værdi i anden ansættelse, og hvis værdi skal ansættes til værdien i denne anden ansættelse, men således registreres omkostningerne ikke. Her ses kun på de udbetalte lønninger.

Sammenfattende kan det således konstateres, at omkostningerne for et museum typisk vil være undervurderede i en eller anden udstrækning, men at denne grad kan variere fra museum til museum afhængig af de konkrete forhold. Hvor stor undervurderingen er, må afhænge af konkrete analyser.

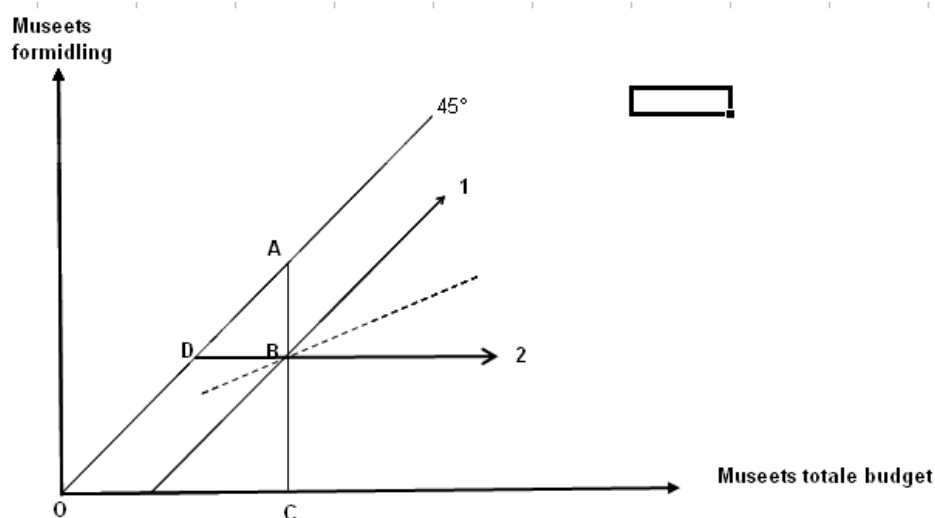
Det er imidlertid ikke kun omkostningernes størrelse, men også deres karakter, der har interesse i den økonomiske analyse. For almindelige erhvervsvirksomheder er det relativt simpelt at definere en omkostningskurve. Den defineres som den billigste måde, hvorpå virksomheden kan producere sit produkt. I tilfælde af flere produkter bliver omkostningerne defineret som den billigste måde, man kan producere en bestemt produktmængde på. Hvordan denne produktmængde sammensættes, afhænger af virksomhedens efterspørgsel; virksomheden producerer den produktmængde, der i alt giver den største fortjeneste. Sådan er det imidlertid ikke med museer.

Lad os for analytiske formål antage, at omkostningerne kan opdeles i bevaringsomkostninger og udstillingsomkostninger. Antag, at et museum i et givet år har omkostninger på C kr. Museet antages ikke at have indtægter. Lad os antage, at vi kan dele omkostningerne op i 2 dele, omkostningerne til bevaring (og konservering) og omkostningerne til formidling. Vi kan yderligere antage, at museet producerer bevaring og udstilling så billigt som muligt, det er ikke så afgørende for argumentet. Men da museet ikke har en overordnet målsætning om en fælles fortjeneste, bliver fordelingen mellem de to omkostningsarter ubestemt, hvor den i den private erhvervsvirksomhed blev løst ved, at virksomheden ville producere den mest rentable produktsammensætning.

På Figur 2 er vist budgettet for et museum. Museets totale budget er afsat ud af abskisseaksen, og museets budget til formidling er afsat ud af ordinataksen. Linien OA vil svare til, at museet brugte hele budgettet på formidling. Lad museet befinde sig i punktet B, hvilket vil sige, at museet bruger BC til formidling og AB til bevaring ( $AB+BC=AC$ ). Hvis museet nu får en bevilling ud over OC, kan museet reagere på 2 forskellige måder. I tilfælde 1 vil bevaringsbudgettet blive fastholdt, og hele udvidelsen vil gå til formidling. Det vil svare til, at museet ekspanderer langs linien 1.

Alternativt kan museet vælge at fastholde formidlingen og anvende det øgede budget til bevaring. Det vil svare til en ekspansion langs linien 2. Og alle kombinationer mellem linien 1 og 2 såsom den stiplede linie, her kaldet en *reaktionsfunktion*, er selvsagt mulige. Dette indebærer selvsagt en vanskelighed ved den politiske styring af museerne, da museets reaktionsfunktion ikke kendes. Tilfældet 2, hvor formidlingen har den afgørende politiske interesse, giver ved nedskæring af budgettet, evt. helt til punktet D, hvor museet ikke længere har midler til bevaring, anledning til 2 forskellige problemstillinger.

**Figur 2. Reaktionsfunktioner for et museum**



1. *Formindskelse af samlingen.* Den ene er, at nogle af museets genstande ikke bliver bevaret passende, men risikerer at gå til grunde; resultatet er, at museet får mindre samlinger, selv om det må antages, at museet vil allokere de sparsomme midler, så det vil være de mindst værdifulde genstande, der risikerer at blive nedslidte.

2. *Udskydelse af bevaringsomkostningerne.* Den anden er, at nedskæring i bevaringsomkostningerne i indeværende år reelt blot indebærer udskydning af årets omkostninger til senere. Med andre ord kunne man forestille sig, at en række genstande *skal* konserveres på et eller andet tidspunkt; det er blot ikke klart hvornår. Hvis bevaringsomkostningerne i år 0 er  $C_0$ , kan man meget vel udskyde dem til senere, men så vil bevaringsomkostningerne stige til beløbet  $C_1$ . I så fald har staten et implicit renteudgift, som en rationel investor ville sammenholde med den forrentning, som kunne opnås ved andre placeringer.<sup>26</sup> Hvis den implicitte rente er større end den rente, staten alternativt kunne opnå, er der tale om en i økonomisk henseende kortsigtet og irrationel foranstaltning.

Fænomenet er ikke specielt for kulturarven, men skyldes generelt en manglende opgørelse af statens fysiske aktiver; det kendes fra andre området såsom nedslidning og reparation af banelegemer og kloaksystemer.<sup>27</sup> Det er imidlertid ikke nemt at dokumentere dette rentetab for en museumsdirektør. Det er for det første ikke sikkert, at alt skal bevares, for det andet er beløbet  $C_1$  typisk ikke kendt med større præcision, og for det tredje er der ikke den samme tradition for at regne med opportunity costs inden for staten, som der er for at regne med kontante udgifter. Men det ændrer ikke noget ved, at der er en institutionel tilbøjelighed til at nedprioritere bevaringen.

I forbindelse med en langsigtet minimering af bevaringsomkostningerne er der det særlige institutionelle spørgsmål, hvilke muligheder museet har for at overføre midler fra den ene periode til den næste, ikke for at opspare en formue, men for at foretage rationelle økonomiske dispositioner. Hummel m.fl. (1997, p. 30) lancerer det maleriske begreb "*Decemberfeber*"; i december har museerne i Tyskland travlt med at disponere over uforbrugte midler, så det ikke får en negativ virkning på kommende års budget. Fænomenet har også været kendt i Danmark, især i tidligere tid. Den nuværende styringsmodel

<sup>26</sup> Rentetabet fremgår af ligningen  $C_0 = C_1(1+r)^{-n}$ , hvor  $n$  er antal perioder, som bevaringen bliver udskudt, og  $r$  er den implicitte rente. Koster konserveringen af en samling 10 mio. kr. i dag, men 20 mio. kr. om 10 år, fås den implicitte rente umiddelbart til 7,2 pct. Hvis staten var en rationel investor, burde den nuværende lave realrente bevirke en forøget konserveringsindsats i dag. Det er et godt, men ubesvaret spørgsmål, hvad de implicitte renter ved en række bevaringstiltag faktisk er. Er disse højere end markedsrenten, ville samfundet rationelt set være bedre stillet, hvis staten anvendte nogle af sine midler på en forøget konserveringsindsats snarere end at afdrage på statsgælden. Men da statsgælden er bogført, medens (den manglende) konserveringsindsats eller dets modstykke kulturarven ikke er det, vil der være en tilbøjelighed til at negligere en sådan investering.

<sup>27</sup> Fænomenet er heller ikke ukendt for den private husejer. Man kan få en murer til at udskifte nogle tagsten i dag, eller man kan vente og se, om det bliver nødvendigt at udskifte taget om nogle år.

med resultatkontrakter skulle i princippet formindske tendensen. Men der er ikke tradition for, at museer kan opspare større midler, hverken til bygningsudvidelser eller større konserveringsopgaver.

Et særligt spørgsmål er modtagelse af private gaver. Det sker som omtalt ret tit, at et museum får tilbudt en privat samling, men ofte kun i form af de fysiske genstande. For et museum er det altid fristende at få forøget samlingerne, men den eneste sikre konsekvens er en forøgelse af bevaringsomkostningerne. Hvis museet er underlagt et givet budget, vil modtagelse af en sådan gave indebære, at museet reelt må overveje, om gaven har en sådan værdi, at den kan erstatte de genstande, som museet så ikke reelt vil få råd til at bevare. Der foreligger ingen oplysninger om, i hvilken udstrækning museer afviser gaver med den begrundelse, at de vil være for kostbare at opbevare.

Udstillingsomkostningerne kan opdeles i to dele: Omkostningerne til den permanente udstilling og omkostningerne til særudstillinger. Typisk er det imidlertid ikke muligt ud fra de offentliggjorte regnskaber at vurdere fordelingen mellem de to kategorier.

For begge omkostningskategorier er det et ganske vigtigt spørgsmål, hvordan de vil udvikle sig på længere sigt. Som anført ovenfor er der en tendens til, at stigende samlinger og måske også stigende bevaringsomkostninger for nogle af genstandene vil medføre stigende omkostninger.<sup>28</sup> Den anden er, at det også på museerne er muligt at indføre omkostningsbesparende teknologi, f.eks. i form af videoovervågning af udstillingslokaler, billigere konserveringsteknikker, mere rationelle arbejdsgange o.s.v. I mangel af mere præcise analyser er det uklart, hvordan omkostningerne vil udvikle sig på lidt længere sigt.

Det skal endelig bemærkes, at selv om det selvsagt er vigtigt, hvorledes et museum reagerer i tilfælde af budgetændringer, foreligger der ingen empiriske undersøgelser af dette, formentlig fordi selve problemstillingen – udstillingsomkostninger kontra bevaringsomkostninger – har været undertrykt i litteraturen.<sup>29</sup>

## Efterspørgslen og mulighederne for indtægter

Hovedkilden til indtægter for langt de fleste museer er offentlige tilskud, og private betalinger er kun en mindre del af de samlede indtægter. Den økonomiske rationalitet i dette følger af, at de kulturhistoriske museer netop koncentrerer sig om eksistensværdier; bevaringen af den nationale arv er et godt stykke ad vejen et offentligt gode, hvor markedet ikke er i stand til at frembringe en tilfredsstillende løsning. I USA spiller frivillige donationer (kombineret med skatteregler) en betydelig rolle som indtægtskilde for museerne, men sådanne donationer har meget ringe udbredelse i Danmark, formentlig netop fordi museumsdrift opfattes som en offentlig opgave; disse frivillige donationer skal derfor ikke behandles yderligere her.

Et solidt kendskab til efterspørgslen er vigtigt for et museum, hvad enten det drejer sig om at motivere et budget over for offentlige myndigheder eller finde den rigtige billetpris. Det gælder for efterspørgslen som også for omkostningerne, at museet meget vel enten kan have foretaget direkte undersøgelser eller dog i hvert fald have en føling med dets egne forhold, som ikke er tilgængelig for udenforstående. Men hvor godt museerne i almindelighed kender deres efterspørgsel, er ikke helt klart. Typisk har de vel en god føling med deres eksisterende publikum, men kun mindre klare fornemmelser for det *potentielle publikum*, altså det publikum, der kunne tænke sig at besøge museet, men som ikke gør det, enten på grund af ukendskab til museets tilbud eller på grund af billetprisen.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Bevaringsomkostningerne vil ofte stige, dels fordi materialet automatisk bliver ældre og mere skrøbeligt. Dels fordi, at række håndværk og materialer efterhånden er blevet sjældne.

<sup>29</sup> Mairesse og Eeckaut (2002) anvender faktisk en model, hvor et museum har forskellige formål, konkret anvender de 3 formål. Men pointen i deres artikel går på at sammenligne museernes effektivitet indbyrdes i en særlig produktionsmodel, medens substitutionen i ressourceanvendelse mellem de forskellige formål ligger uden for deres artikel. Denne interesse for museers effektivitet er blevet fulgt op af Basso og Fulani (2004). De undersøger udvalgte italienske museers relative effektivitet. Som input i produktionen anvender de antal medarbejdere og udstillingsareal, som output bl.a. antal besøgende og antal udstillinger. Museernes samlinger, som vel trods alt er bestemmende for interessen for museet, indgår således ikke i beregningerne.

<sup>30</sup> Se herom også diskussionen i Formidlingsudvalget (Kulturministeriet 2006).

En udenforstående må nøjes med de (kultur)sociologiske undersøgelser, der bliver lavet igennem årene, og som skal omtales nedenfor i forbindelse med de danske forhold. Der er her typisk tale om interviewundersøgelser, hvor de besøgende bliver spurgt, hvor ofte de går på museum tillige med en lang række baggrundsvARIABLE. Økonomer på deres side har typisk med det samme kastet sig over spørgsmålet om billetprisens højde, herunder mulighederne for at øge indtægterne for museet ved at tilpasse prisen. Begge fremgangsmåder er (indrømmet i en lidt forgrovet udgave) imidlertid af en for simpel udgave; der kan siges mere om efterspørgslen og stilles flere interessante spørgsmål end det.

Et første spørgsmål er, hvad der bestemmer den langsigtede efterspørgsel efter museumsbesøg. For kunstmuseer har Gray (1998) forsøgt at påvise, at en tidlig påvirkning i form af kunstundervisning bevirkede en større interesse senere.<sup>31</sup> Noget tilsvarende var det jo nærliggende at forestille sig for de kulturhistoriske museer. Interessen for kulturhistorie bliver antagelig lagt allerede i hjemmet og i skoletiden. Det er antageligt sådan, at det er en generel (kultur)historisk interesse, der giver anledning til et besøg på et museum snarere end et tilfældigt museumsbesøg, der genererer den historiske interesse. Her er der åbenlyst plads til en lang række spørgsmål: Der lægges i dag mindre vægt på udenadslære i gymnasiet end tilforn; hvilken betydning har det for den langsigtede interesse for f.eks. et nationalmuseum, hvis halvdelen af eleverne ikke kan placere enevældens indførelse med en tidsmargin på 100 år? Vil den mere passive fremvisning på de kulturhistoriske museer – i modsætning til nogle af de tekniske museer – med tiden ændre efterspørgslen mellem museumstyper? Virker obligatoriske skolebesøg som appetitvækkere eller som en tvangsforanstaltning på linie med vaccination mod skoldkopper: Det er ubehageligt én gang, men så er det også overstået? Der er spørgsmål nok, men ikke rigtigt nogen svar.

Det er imidlertid den kortsigtede efterspørgsel, der har været mest interesse for. Der er enighed i litteraturen om, at det er forbundet med omkostninger ud over en eventuel entréafgift at gå på museum. Frey og Pommerehne (1989, p.61) opregner følgende kategorier:

1. Billetprisen
2. Transportomkostninger
3. Transporttid og opholdstid
4. Omkostninger ved informationssøgning (formentligt negativt relateret til uddannelse)
5. Anstrengelsen ved at forstå udstillingen (også negativt relateret til uddannelse)
6. Omkostningerne ved at kommunikere med andre om oplevelsen<sup>32</sup>

Spørgsmålet om billetprisen skal diskuteres nedenfor. Men det er vigtigt at notere sig, at det ikke kun er billetprisen, der spiller en (økonomisk) rolle. Typisk vil et besøg også være forbundet med transportomkostninger. En del museer ligger af historiske grunde centralt placeret, men ikke alle. Den praktiske konsekvens af dette er, at man kan forvente, at efterspørgslen er mere uelastisk, hvis transportomkostningerne er store. Med andre ord: Hvis man alligevel skal betale 100 kr. i transportomkostninger, spiller en ændring i billetprisen på 10 kr. ikke så stor en rolle. Specielt for turister, som ikke påregner at komme tilbage til stedet, må efterspørgslen antages at være ret så uelastisk.

Omvendt må det nok fastholdes, at somme tider i nogle lande er billetprisen direkte misvisende, da skiltningen efter omstændighederne kan være så mangelfuld, at det kan være nødvendigt at købe et ganske dyrt katalog for at få udbytte af udstillingen.<sup>33</sup>

Frey og Pommerehne opfatter omkostningsbegrebet som knyttet snævert knyttet til et besøg på museet snarere som en ”udflugt” med museet som en del af formålet, men reelt vil et museumsbesøg også give anledning til en række afledte udgifter til fortæring, katalog, indkøb i museumsbutikken

---

<sup>31</sup> Når fremstillingen her er lidt forbeholden over for resultatet, skyldes det, at artiklen ikke rigtigt forholder sig til spørgsmålet om selvseleksion. Er det f.eks. reelt hjemmet, der bevirker en kunstinteresse, som først giver sig udslag i valg af timer i kunstneriske fag i skolen og siden i museumsbesøg?

<sup>32</sup> Medens de første 3 eller 4 omkostningstyper er ganske håndgribelige, er de sidste to omkostningstyper af noget mere diffus karakter og lader sig typisk ikke omsætte i noget kronebeløb.

<sup>33</sup> Se om dette detailspørgsmål se Costa m.fl. (1998).

o.s.v.<sup>34</sup> Hvis den enkelte familie forudser den slags udgifter, vil det indebære, at billetprisen efter omstændighederne kan blive en mindre del af de samlede udgifter ved et museumsbesøg. Det bemærkes, at disse udgifter naturligvis skal medtages ved en vurdering af, hvilke omkostninger den enkelte familie må påregne.

Det skal også bemærkes, at museumsbesøg nødvendigvis er en ret tidskrævende aktivitet; det får en betydelig påvirkning af efterspørgslen, fordi hovedparten af den voksne befolkning typisk vil have en alternativ anvendelse af deres tid, så det efter omstændighederne kan være ganske kostbart at gå på museum, ikke kun på grund af billetprisen eller transportudgifterne, men også på grund af den (arbejds)indtægt, der alternativt kunne være indtjent.

I stort set hele litteraturen analyserer man efterspørgslen efter et enkelt museum. Der vides imidlertid meget lidt om konkurrencen mellem museer.<sup>35</sup> Den enkelte familie kan jo af forskellige grunde beslutte, at en bestemt dag vil den gå på museum, men lade det henstå uafklaret hvilket museum. Valg af det ene museum f.eks. på grund af en lav billetpris betyder dermed fravalg af et andet museum. Hvis der er en betydelig konkurrence imellem museerne, betyder det, at man skal interessere sig for den samlede efterspørgsel efter museer og dennes determinanter. Hvis der ikke er nogen konkurrence, bliver den samlede efterspørgsel simpelthen summen af efterspørgslen efter de enkelte museer; i langt det meste af litteraturen antages det sidste at være tilfældet – berettiget eller ej..

I stort set hele den teoretiske litteratur antager man som i økonomiske standardmodeller, at der er tale om enkeltpersoner. Realiteten er, at museumsbesøg sjældent foregår som enkeltpersoner, men er en fællesoplevelse, jfr. punkt 6 ovenfor.<sup>36</sup> Det kan have betydning for markedsføring og prispolitik, at salg til enkeltpersoner mere er undtagelsen end reglen.

Så længe man koncentrerer sig om efterspørgselskurven, regnes et besøg som et besøg uanset varigheden. Men der er en ret stor forskel i besøgstiden. I en tysk undersøgelse (Hummel 1997, p. 91) er den for en ret omfattende samling af tyske museer angivet, se Tabel 1.

**Tabel 1. Besøgende på tyske museer fordelt efter besøgstid.**

Besøgstid	Pct. besøgende
< ½ time	1,1
½-1 time	12,5
1-1½	30,3
1½-2	29,3
2-3	20,1
>3	5,7
Uoplyst	1,1
I alt	100
Kilde: Hummel m.fl (1997, p.91)	

<sup>34</sup> 19 pct. af de besøgende på Nationalmuseet købte noget i museumsbutikken, medens 30 pct. besøgte restaurant/café, jfr. TNS Gallup (2004).

<sup>35</sup> Benhamou (1998) antager uden videre, at det enkelte museum udgør et monopol, og det er da også rigtigt, at de typisk har stærkt forskellige samlinger og dermed udstillinger, så deres produkt er forskelligt. Men derfor kan de godt konkurrere mere indirekte, ikke på samlinger, men derimod på den tid, som forbrugerne har til museumsbesøg. Noget andet er så, at der næppe i almindelighed er nogen oligopolistisk interdependens mellem museerne. Der er ikke rapporteret noget eksempel på, at det enkelte museum i sin prispolitik overvejede en mulig reaktion fra andre museer.

<sup>36</sup> Hummel m.fl. (1997, p.4) angiver, at fire ud af 5 besøg i Tyskland foregår som fællesoplevelse. Hummel m.fl. (1997) er en ret stor og omfattende interviewundersøgelse af priser og andre forhold ved museumsbesøg. Samme tendens angiver Greffe (2003). Det er det privatejede Museum Erotica, der benytter dette ved at opkræve en pris på 15 € for en enkeltperson, og 25 € for et par. Også på Nationalmuseet er fællesbesøg langt det mest almindelige, jfr. TNS Gallup (2004).



Der foreligger i samme forbindelse ikke noget om, hvor lang tid det normalt ville tage selv ved en overfladisk rundtur på museet. Efterspørgslens fordeling på tiden har en betydelig praktisk interesse i to forbindelser. For det første, om der optræder *trængselseffekter*. Et museum kan meget vel have nogle helt specielle seværdigheder, hvor det er begrænset, hvor mange besøgende, der kan se de pågældende genstande på samme tid. Overskrides denne grænse, vil det betyde formindsket udbytte af besøget for den enkelte; for de internationale seværdigheder kan dette være et ganske betydeligt problem.<sup>37</sup> Når der er ved at blive trængsel på et museum, indebærer et yderligere besøg et formindsket udbytte af besøget for de øvrige; teknisk er der i økonomisk sprogbrug tale om en eksternalitet.<sup>38</sup>

For det andet det helt åbenlyse spørgsmål om åbningstider. Er de besøgende fast besluttet på at se et museum og vil indrette sig på museets vilkår, eller har museet reel konkurrence, med andre museer eller med helt andre tilbud såsom sportsbegivenheder og cafébesøg? Typisk holder de fleste museer lukket om aftenen og holder lukket en dag om ugen. Ville de få forøget antallet af besøgende, hvis de udvidede åbningstiden? Svaret på disse spørgsmål kan imidlertid nok ikke gives generelt; dertil er museerne for forskellige.<sup>39</sup> Så den eneste vej frem er, at det enkelte museum eksperimenterer med åbningstiden. I praksis kan dette dog godt være lidt kompliceret, fordi det typisk tager et stykke tid, før end at det bliver almindeligt kendt, at f.eks. et bestemt museum har åbent om aftenen.

*Billetprisen.* Rationalet bag efterspørgselskurver er gennemgået i appendiks 1. Indførelse af en entréafgift på et museum antages normalt at medføre to konsekvenser: For det første en indtægt til museet, og for det andet en formindskelse af antallet af besøgende. Men hvor den sidste effekt er sikker og veldokumenteret, er den første effekt ikke så indlysende endda. Det er rigtigt, at museet får et årligt beløb i indtægt som regnskabsmæssigt kan betegnes "entréindtægter", men om dette reelt er en indtægtskilde for museet eller ej, afhænger helt af, om andre tilskudsydere såsom det offentlige modregner de nye entréindtægter i tilskuddet. Lad et museum få et tilskud på 10 mio. kr. og have 100.000 besøgende. Hvis museet indfører en billetpris på 20 kr., kunne antal besøgende tænkes at falde til f.eks. 80.000. Museet får dermed en entréindtægt på 1,6 mio. kr. Hvis det offentlige næste år nedsætter tilskuddet til 8,4 mio. kr., vil museet stadig kunne disponere over 10 mio. kr., men den virkelige effekt vil være, at finansieringsbyrden delvist er skubbet fra skatteborgerne over på de museumsinteresserede.<sup>40</sup>

Hvis museet allerede har en entréafgift, bliver spørgsmålet, om den har den "rigtige" størrelse. Hvad rigtigt er, er imidlertid ikke så simpelt.

En mulighed er at fastsætte entréafgiften, så museet opnår de størst mulige entréindtægter.<sup>41</sup> I Hummel m.fl. (1997) er det vist, hvorledes en række tyske museer nok kunne forøge deres entréindtægter, men samme publikation viser også, at for de museer, der allerede var dyre, ville en yderligere forøgelse antagelig medføre formindskede snarere end forøgede entréindtægter; dette synes at gælde for museer, der allerede (i 1997) opkrævede 10 DM (knap 40 kr.) i entré.<sup>42</sup> Som forventet spiller

<sup>37</sup> Sådan trængsel foran en international seværdighed kan let illustreres talmæssigt. Antag, at den pågældende (mindre) genstand kun kan beskues af 3 personer ad gangen. Lad disse få lov til at se på genstanden i 20 sekunder. I alt kan således 9 personer se genstanden i 1 minut. Med 2000 åbningstimer vil i alt 1.080.000 mennesker årligt kunne se genstanden i 20 sekunder. Det forudsætter så også en optimal afvikling. Men besøgstallene på f.eks. British Museum er på over 5 millioner, altså langt over kapaciteten. Noget andet er så, at trængselsproblemet ikke generelt er det største problem på danske museer, men det kan selvfølgelig forekomme i specielle situationer.

<sup>38</sup> I princippet skal den besøgende derfor betale for den ulempe, som vedkommende pådrager de øvrige. Maddison og Foster (2003) viser i et mindre betalingsvillighedsstudium, at villigheden til at betale for at undgå trængsel kan vurderes så højt som £ 8, altså knap 100 kr, et ret så højt beløb. De afstår dog fra at vurdere, hvilken pris der er den optimale i tilfælde af trængsel.

<sup>39</sup> I TNS Gallup (2004) angiver 30 pct., at de ville besøge Nationalmuseet oftere, hvis der var aftenåbent. For konkrete erfaringer, se Formidlingsudvalget (Kulturministeriet 2006).

<sup>40</sup> Problemet er ikke rent teoretisk, men genfindes f.eks. i engelsk praksis, se Bailey og Falconer (1998). Maddison angiver for engelske museer, at der er statistisk belæg for, at en forøgelse af museets indtægter vil formindskede statstilskuddet, om end ikke fuldt ud. Økonomer taler om en "crowding out" effekt.

<sup>41</sup> Teknisk er det de samlede indtægter og ikke kun entréindtægten, der skal maksimeres. Dette er empirisk diskuteret i Steiner (1997) ud fra spørgsmålet, om en ekstra gratisdag kunne betale sig; det kunne den selvfølgelig ikke, for hvor en gratisdag betyder et ret stort tab af dækningsbidrag (pris minus grænseomkostninger) til museet, er dækningsbidraget for restaurant og butik langt mindre. Hummel m.fl. (1997, p. 8, p. 110) oplyser, at de i deres undersøgelse fandt, at en høj entréafgift påvirkede de øvrige udgifter til f.eks. katalog og besøg i museets cafeteria; en høj entré betyder derfor ikke blot færre besøgende til museet, men også færre afledte udgifter.

<sup>42</sup> I den angelsaksiske verden er den almindelige mening blandt økonomer, som sammenfattet af f.eks. Kirschberg (1998) og Johnson (2003), at efterspørgslen er prisuelastisk, så en prisforhøjelse ville give en forøgelse af indtægterne.

museets karakter en rolle. Meget anerkendte museer kan opkræve større entréafgifter end mindre anerkendte, og kunstmuseer kan opkræve mere end de tekniske museer.

De fleste museer, eller i hvert fald deres politiske tilskudsgivere, har imidlertid også en målsætning om, at så mange som muligt skal besøge museet, og at ingen skal være afskåret fra at besøge f.eks. et lands nationalmuseum p.g.a. økonomiske forhold. Det taler naturligvis for gratis adgang. De to målsætninger – minimering af skatteborgernes betaling og maksimering af besøgsantallet – er ikke nemme at forene, med mindre man kan udfinde et prissystem, der i særlig grad betales af (udenlandske) turister.<sup>43</sup>

I praksis løses problemet typisk ved at indføre prisdifferentiering. Der indføres en standardpris for et besøg, samt reduktioner evt. fri adgang for udvalgte grupper såsom pensionister, studerende m.v. Til dette kommer i en række lande ligeledes en *gratisdag*. Det faktum, at der normalt er tale om en pristarif snarere end en enkeltpris har den betydning, at der ikke er noget umiddelbart modstykke til den økonomiske teoris forestillinger om en billetpris, men at der for økonomiske analyser må udregnes gennemsnitspriser, der er noget vanskeligere at fortolke.

Over for det mere idealistiske synspunkt, at alle skal kunne deltage i nationens kulturarv, kan der i hvert fald fremføres to forskellige forhold. Det ene er, at en entréindtægt giver museet et kontant incitament til at foretage markedsføring, som bortfalder ved fri entré. Fri entré har også den kedelige egenskab, at det stiller private museer i en særdeles dårlig konkurrencesituation. Det normale er jo, at det offentlige og private skal konkurrere på lige vilkår, men det gælder altså ikke på museumsområdet. Løsningen på dette dilemma består så i at fastholde, at de private museer slet ikke er museer, men derimod noget andet, såsom ”samlinger”.

Ovennævnte betragtninger gælder typisk adgangen til museernes faste udstillinger. Der er en klar tendens til, at der ved særudstillinger opkræves væsentligt højere billetpriser; her træder det sociale hensyn i baggrunden.<sup>44</sup> I den forbindelse kan der være grund til at nævne et særligt fænomen, der dog i særlig grad gælder kunstmuseer, nemlig *venskabsforeninger*. En række museer har dannet venskabsforeninger, som udgiver blade, giver rabatter til særudstillinger og i almindelighed tilfører medlemmerne lidt kulturel fernis. Disse venskabsforeninger, der for den enkelte kan opfattes som en blanding af en støtteerklæring til museet og en kvantumsrabat, er desværre ikke ordentligt belyst i litteraturen.

Endeligt er der et sidste forhold, som bør omtales, nemlig spørgsmålet om gentagne besøg i museet. Den typiske situation er, at de potentielle gæster ikke kender kvaliteten af den oplevelse, der ligger foran dem. De må blot regne med, at et besøg vil være prisen værd, prisen forstået i en udvidet betydning, jfr. Frey og Pommerehne ovenfor. Men når besøget er afsluttet, er det interessante spørgsmål: Var de alt i alt tilfredse eller ikke, fik de ”*value for money*”?<sup>45</sup> Ved et sådant spørgsmål, som stillet bl.a. af Hummel m.fl. (1997), er det museets samlede tilbud, der er afgørende. Og heri ligger ikke kun museets faglige samlinger anskuet fra en kulturhistorisk synsvinkel, men også en lang række sekundære faciliteter: Garderobeforhold, temperatur, siddepladser, rygerum, forhold i cafeteria, skiltning og forklaring af genstandene o.s.v. Traditionelt har disse sekundære faciliteter været et ret så forsømt område, om end det nok er blevet bedre i de senere år.<sup>46</sup>

Jo flere og jo mere tilfredse de besøgende efterfølgende erklærer at være, desto større er formentlig det forbrugerskud, som museet giver til de besøgende. Omvendt foreligger der også den mulighed, at de besøgende ikke synes, at besøget var pengene værd; i så tilfælde vil de samlede entréindtægter overvurdere de besøgendes værdi af museet. Men jo større tilfredsheden har været, desto større er chancen for, at de besøgende omtaler museet positivt over for andre. Derimod er det uvist, om en stor

<sup>43</sup> Nogle kommuner giver gratis adgang for borgere i deres kommune ved et besøg på bymuseet. En variant heraf er Museo de las Bellas Artes i Sevilla, hvor der er gratis adgang for EU-borgere, men ikke for andre.

<sup>44</sup> British Museum har gratis adgang til den permanente udstilling, men en særudstilling om japansk kunst kostede i 2003 £ 6.

<sup>45</sup> Ashworth og Johnson (1996)

<sup>46</sup> På Picassomuseet i Barcelona er det lokale sprog på billedforklaringerne catalansk, men som en indrømmelse til publikum er der foretaget en oversættelse til spansk.

tilfredshed også vil udkrystallisere sig i et genbesøg, idet dette utvivlsomt vil afhænge af museets karakter.<sup>47</sup>

Endelig skal det bemærkes, at den traditionelle tankegang for et museum har været: ”Nok se, men ikke røre.” Traditionelt har genstandene været udstillet bag glasmontrer, ledsaget af en ganske beskedne tekst. Den samlede oplevelse har været den passivt beskuende og beundrende; museerne optrådte med *monologisk autoritet*.<sup>48</sup> Denne passive attitude harmonerer formentlig ikke med tidens publikum, der forventer mere oplevelse og udviser mindre ærbødighed.<sup>49</sup> Museet fremviser en armbrøst, men fortæller ikke, hvor langt man kan skyde med den, om pilen kan gennemtrænge en rustning af oksekind, o.s.v. Museerne kan utvivlsomt ofte fortælle gode historier i tilknytning til de udstillede genstande, men gør det ofte ikke. Men opprioritering og modernisering af udstillingsvirksomheden er ikke gratis, men kræver ganske betydelige investeringer, samt i nogle tilfælde også nytænkning.

Et særligt problem er Internettets påvirkning af efterspørgslen. Den dominerende opfattelse er nok, at der ikke er konkurrence mellem en udstilling af (dele af) museets samling på Internettet og museets fysiske udstilling, men at de to udstillingsformer snarere er komplementære, så en internetudstilling vil fremme besøgsantallet på museet. For mange genstande gælder det, at de skal ses i deres fysiske fremtrædelsesform og ikke kun som et fotografi. Det er som med kunstmuseer, hvor selv reproduktioner af høj kvalitet ikke kan erstatte originalen. Dette er imidlertid et område, hvor den tekniske udvikling går så hurtigt, at det kan være svært at have alt for faste meninger. Det er f.eks. muligt at præsentere gamle bøger, så man i ro og mag kan blade i bøgerne, få en ledsagende speakerforklaring og se detaljer med forstørrelsesglas og dermed give et reelt bedre kendskab til bøgerne end den blotte fremvisning af bogen, hvor den typisk ligger på et museum bag en glasmontre opslået på en bestemt side.<sup>50</sup>

Også i Danmark er udviklingen i gang. Der er taget en start i forbindelse med Danske Museer Online, [www.dmol.dk](http://www.dmol.dk), men systemet er under stadig udvikling.

### **Styringsproblemer for museer – skal Nationalmuseet udliciteres?**

Styringsproblemerne for et museum er størst og mest interessant for de store museer, som vi derfor vil koncentrere os om her; der er ikke de store styringsproblemer i et lille bymuseum. Overordnet er der 3 forskellige muligheder:<sup>51</sup>

- A. Egentlig udlicitering
- B. Delvis decentralisering, f.eks. med en bestyrelse
- C. Direkte statskontrol underlagt et kulturministerium

*Udlicitering.* I Danmark og en række andre lande er for de større museer valgt løsning C med elementer fra B, uden nogen større politisk diskussion. Men der er ikke noget ”naturligt” ved en sådan organisation; internationalt er der tale om et bredt spektrum af løsninger. I USA har det offentlige et meget lavt direkte engagement, og i Tyskland er museerne ikke undergivet forbundsregeringen, men de enkelte Länder. Hvilken løsning, der skal vælges, afhænger blandt andet af landets størrelse og almindelige politiske kultur og filosofi. Men set i lyset af den udliciteringsbølge, der på mange områder er i gang i det meste af verdenen, må man trods alt stille spørgsmålet: Er offentlig drift af museerne, i hvert fald de vigtigste museer, overhovedet nødvendigt eller ønskeligt?<sup>52</sup>

<sup>47</sup> På Nationalmuseet er genbesøg det almindeligste blandt de besøgende, jfr. TNS Gallup (2004). Der blev dog ikke sondret imellem besøg af de ordinære udstillinger og særudstillinger.

<sup>48</sup> Udtrykket er taget fra Formidlingsudvalget, (Kulturministeriet 2006).

<sup>49</sup> På f.eks. det jødiske museum i Berlin er der taget et bredt udvalg af elektroniske hjælpemidler i brug til dramatisering af de udstillede genstande.

<sup>50</sup> Se eksemplerne på <http://www.bl.uk/onlinegallery/ttp/digitisation3.html>. Allerede i 2001 var der flere virtuelle end faktiske gæster på Museum of Modern Art i New York, jfr. Johnson (2003).

<sup>51</sup> Der findes en lang række hybriddannelser, for en oversigt se Boorsma (1998) og Schuster (1998)

<sup>52</sup> Jfr. Schuster (1998a). Han behandler ejerforholdene i den amerikanske museumsindustri. Throsby (1998) gør opmærksom på det ganske rimelige, at hverken ideologi eller (uberettigede) generaliseringer bør spille en rolle, men at man til stadighed må erindre sig de kulturelle institutioners særegne karakter.

Et egentligt frasalg af et kulturhistorisk museum er ikke muligt af den simple grund, at entréindtægten kun udgør en lille del af de samlede indtægter, og selv justeringer af billetpriserne vil ikke kunne gøre kulturhistoriske museer til overskudsgivende forretninger. En overdragelse til privat drift måtte derfor suppleres med et ganske betydeligt (stats)tilskud. En privat operatør vil imidlertid være tilbøjelig til at opprioritere de nuværende (udstillings)aktiviteter, medens bevaringsvirksomheden ville blive nedprioriteret. For at imødegå dette måtte staten knytte meget detaljerede forskrifter for bevaringsvirksomheden tillige med kontrol af, at disse forskrifter blev overholdt. Men dermed ville hovedfordelen ved udlicitering også bortfalde, fordi den netop skulle bestå i den private operatørs mulighed for at handle fleksibelt.

Når der således udtrykkes skepsis over for udlicitering af kernefunktionerne på et kulturhistorisk museum, gælder det samme ikke en række sekundære funktioner, f.eks. museumsbutik, cafeteria, vagtværn, rengøring o.s.v. Her er museer ikke meget anderledes stillet end andre statslige eller private virksomheder; det gælder konkret om at finde den bedste og billigste løsning. Men selv om disse funktioner betegnes som ”sekundære”, kan de i deres helhed godt udgøre en ganske betydelig del af museets samlede omkostninger.<sup>53</sup>

*Decentralisering.* Et kulturhistorisk museum kan være ledet af en direktør, der direkte står under landets kulturministerium. Det indebærer dels en vis risiko for en uønsket politisk styring, om end risikoen for politiske misbrug af den siddende kulturminister er forholdsvist begrænset; museumsvirksomhed er typisk ikke særligt stærkt politiseret. Dels og nok så meget er det en meget lukket organisationsform, uden mange påvirkninger udefra; der er derfor en risiko for, at organisationen ”stivner”. Det er således ikke urimeligt at overveje alternative organisationsformer. En meget almindelig form er, ikke kun i erhvervslivet, at lade virksomheden lede af en bestyrelse. I Danmark er denne løsning valgt på en lang række områder, f.eks. inden for Radio og TV og Det Kgl. Teater samt som noget nyt inden for universitetsverdenen. For en sådan løsning kunne tale, at museet ville kunne få tilført nye synspunkter, f.eks. fra udenlandske eksperter i bestyrelsen og erhvervsmæssigt kyndige, lige som museets kunder og samarbejdspartnere kunne blive repræsenteret.<sup>54</sup>

*Direkte statskontrol.* En privat virksomhed fastlægger sin produktion, så den tjener et så stort udbytte som muligt, og dermed er også størrelsen af virksomheden givet. Sådan er det ikke med museer. De må som argumenteret ovenfor nødvendigvis hvile i sig selv, men reglen Omkostninger = Indtægter giver ingen anvisning på, hvor stort museet skal være. I den økonomiske litteratur er det eksplicit eller implicit blevet antaget, at museer har et nærmest ubegrænset vækspotentiale. De kan supplere samlinger ved indkøb, ønske sig nye udstillingsfaciliteter, foreslå længere åbningstider, intensivere bevaringsfunktionen o.s.v., så der må sættes en grænse.

Den økonomiske teori kan bidrage med normative udsagn såsom, at samfundets marginale nytte ved en udvidelse af museumsvirksomheden skal modsvare omkostningerne, men det er helt inoperationelt. I praksis bliver det da også politikerne, der må anslå grænserne for museets virksomhed. Forskningsområdet politisk økonomi, hvor bl.a. politikeres valg under forskellige incitamentssystemer studeres, har gjort væsentlige fremskridt i de senere år, men nogen almindelig accepteret teori foreligger ikke. Bundlinien er, at der vil blive ofret på museer, hvad politikerne i situationen skønner ”rimeligt”. Typisk bliver der taget udgangspunkt i det nuværende budget, som så bliver justeret op eller ned afhængigt af blandt andet de politiske holdninger og landets økonomiske situation. Det er her et problem, om politikerne vurderer rimeligheden af museer isoleret, eller om de vurderer de samlede kulturudgifter. Nogle foreløbige resultater i Hjorth-Andersen m.fl. (2003) tyder på, at når Danmarks samlede økonomiske situation målt ved bruttonationalproduktet forbedres, stiger også de offentlige udgifter til kulturlivet i bred forstand, men den præcise sammenhæng mellem BNP, de samlede offentlige udgifter til kultur og de samlede offentlige udgifter til museer er ikke blevet klarlagt.<sup>55</sup>

Men også et andet punkt har interesseret økonomer, nemlig de incitamenter, som de forskellige aktører har. Styreform og budget er imidlertid næppe uafhængige af hinanden. Igen med en analogi til universitetsverdenen: Politikernes tilbøjelighed til at give bevillinger til dette område er utvivlsomt præget af,

<sup>53</sup> På Nationalmuseets hjemmeside, [www.natmus.dk](http://www.natmus.dk), er der direkte angivet en oversigt over hvilke funktioner, der er udliciteret.

<sup>54</sup> For de østrigske erfaringer med ”Ausgliederung”, udskillelse af kulturinstitutioner til selvejende institutioner, se Tschmuck (2004).

<sup>55</sup> I netpublikationen Søndag Aften Januar 2007 angives det, at museerne blev nettovindere i perioden 2001-06 blandt de statslige kulturområder siden VK-regeringen tiltrådte i 2001. I alt er der tale om en stigning i udgifterne på 10 pct. ud over den normale pris- og lønkorrektur. Det er udgiften til fri entré samt formidling, der giver dette resultat. Den politiske baggrund var at styrke det nationale, bevare den danske kulturarv.

at de har svært ved at gennemskue forskningen og nytten af samme, men nok undervisningen, så politikerne ønsker ikke, at deres bevillinger tilsigtet undervisning ryger ned i forskningens sorte hul. Tilsvarende må det forventes, at den mere synlige aktivitet udstillingsvirksomhed har væsentligt større politisk bevågenhed end den mere tilbagetrukne bevaringsvirksomhed.

Der er 3 forskellige aktører: For det første politikerne, der ultimativt afgør museernes budgetter. For det andet embedsvæsenet, der skal understøtte politikerne i deres beslutninger. I nyere økonomisk tænkning er der en tilbøjelighed til at være skeptisk over for, om embedsvæsenet blot er politikernes lydøre hjælpere eller har deres egen dagsorden, for eksempel i form af at identificere sig med institutionerne og deres formål. For det tredje de enkelte museumsledelser, der har informationen om, hvordan museernes omkostninger og drift hænger sammen; der er tale om *asymmetrisk information*: Det politiske system fastlægger målsætningerne, men det er museerne, der kender reaktionsfunktionerne.<sup>56</sup>

Hvis vi anvender todelingen bevaringsvirksomhed og udstillingsvirksomhed, virker det på en økonomisk overvejende sandsynligt, at museet uden statsindblanding i dets styring vil lægge den overvejende vægt på bevaringsvirksomheden (og den dertil knyttede forskning).<sup>57</sup> Baggrunden er, at museumsfolk er højt uddannede specialister, der er ansat på en fast løn, men som modtager et væsentligt supplement til lønnen ved at kunne forske og præstere resultater, der kan fremme deres anseelse i faglige kredse, nationalt og internationalt.<sup>58</sup> Der er derimod ikke meget faglig prestige i at øge udstillingsvirksomheden. Faglig prestige opnås ved et fint katalog om nye fund, en artikel, der påviser mangler i den herskende opfattelse af sildemarkedets funktion i Øresund, eller som kronen på værket en disputats, der bliver standardværket på området. Der er ikke megen faglig prestige i antallet af trætte turister. Det er ligesom et mere omdiskuteret område, nemlig universiteterne: Her skorter det ikke på kritik af, at forskerne har et incitament til at interessere sig udelukkende for deres egen forskning, hvorimod de beskyldes for at betragte studenter som et nødvendigt onde, man må acceptere på linie med tandlægebesøg og restskat. Det politiske system interesserer sig derimod for vælgernes interesser, og hverken forskere eller museumsinspektører er nogen vigtig vælgerskare; det er derimod studerende og museumsgæster. Dermed bliver den politiske interesse også markeret ved det mere nærliggende, nemlig vælgernes interesse for museernes nuværende udstillinger, operationelt udtrykt ved besøgstal. Dette politiske pres kan så betyde, at den øverste ledelse i form af resultatkontrakter får et incitament til at interessere sig for besøgstallet.

Det samme incitamentssystem kunne også bidrage til at forklare den *samlingskonservatisme*, der typisk er på et museum. Når en genstand først er tilført samlingen, kommer den sjældent ud igen, idet samlingen er et afsæt for den forskning, som museets medarbejdere udfører, og hvor de har en komparativ fordel. En sådan komparativ fordel giver man nødt til afkald på.

Teoretiske overvejelser kan således nok påpege en række konflikter ved styringen af museer, men kan ikke an vise, hvorledes de vil blive løst i praksis. I næste afsnit skal det diskuteres, hvorledes det danske system fungerer.

## 2. Det danske museumssystem

Rammerne for det danske museumssystem er givet med museumsloven.<sup>59</sup> Loven son drer imellem 3 typer af museer:

- A. Hovedmuseer, som har et overordnet fagligt ansvar. Der er et hovedmuseum for hvert område, således Nationalmuseet, Statens Museum for Kunst og Statens Naturhistoriske Museum, der består af Zoologisk Museum, Geologisk Museum, Botanisk Museum samt

<sup>56</sup> Problemet med den asymmetriske information er behandlet af Prieto Rodríguez og Fernandez Blanco (2006). De anvender dog en helt generel økonomisk formulering, hvor hensigten er at lave en kontrakt mellem kulturministeriet som opdragsgiver og en museumsdirektør. Hensigten med kontrakten er at få museumsdirektøren til at yde den optimale indsats. Men de inddrager ikke overvejelser fra museumsverdenen om bevaring kontra udstilling som en integreret del af modellen.

<sup>57</sup> F.eks. Frey og Pommerehne (1989), Johnson (2003).

<sup>58</sup> Der er ikke tilsigtet noget nedsættende ved denne beskrivelse. Fænomenet kendes også i forskningsverdenen. Her giver det prestige at skrive en pænt anmeldt bog, hvorimod der sjældent spørges til salgstallet af samme bog.

<sup>59</sup> Lov nr. 473 af 07/06/2001, jfr. LBK Nr. 85 af 04/02/2002.

- Botanisk Have; det sidste hovedmuseum henhører under Københavns Universitet og er dermed underlagt videnskabsministeriet og ikke kulturministeriet.
- B. Statslige museer. Det drejer sig om ud over hovedmuseerne om
- Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum
  - Dansk Landbrugsmuseum
  - Den Hirschsprungske Samling
  - Ordrupgaard
  - Dansk Forsvarshistorisk Museum (Tidligere Tøjhusmuseet og Orlogsmuseet)
- C. De statsanerkendte museer, i alt omkring 140 i 2003. De nærmere vilkår for at blive tildelt betegnelsen statsanerkendt museum er som omtalt udførligt beskrevet i loven.

Disse museer tillige med en lang række mindre museer udgør det samlede museumssystem, og er forpligtet til en vis grad af samarbejde og arbejdsdeling. I det følgende vil de to hovedopgaver for museerne, bevaring og formidling, blive gennemgået.

### Bevaringen af den (flytbare) danske kulturarv

Til trods for, at det er en af museumsvæsenets hovedopgaver, er bevaring ikke i den internationale (økonomiske) litteratur berørt overhovedet. Også i Danmark ville det have været vanskeligt ind til nogle år siden at komme ret langt, da de officielle regnskaber typisk ikke var opdelt på hovedformål. Dette har imidlertid ændret sig, da finansministeriet begyndte at insistere på virksomhedsregnskaber, hvorefter udgifter skulle fordeles på hovedformål, så godt det lod sig gøre.<sup>60</sup> Senere skal som en illustration Nationalmuseets virksomhedsregnskab kommenteres.

Men først skal der gennemgås en betænkning ”Bevaring af kulturarven”, der udkom i foråret 2003.<sup>61</sup> Betænkningen er forfattet af embedsmænd, hovedsagelig institutionschefer, og omfatter ikke kun museer, men også biblioteker og arkiver. Betænkningen er delt op i 2 dele, nemlig del 1 om bevaringen af den traditionelle kulturarv og del 2 om det lidt mere specielle spørgsmål om bevaringen af den elektroniske kulturarv.<sup>62</sup>

Betænkningens del 1 lægger relativt markant ud:

*”Det langsigtede problem for den danske kulturarv er dårlige og utilstrækkelige magasineringsforhold. Udvalget vurderer, at det mest akutte behov er, at dette problem løses. De dårlige magasineringsforhold er så at sige en tikkende bombe under kulturarven, og forbedres disse ikke i løbet af en relativ kort årrække, vil bevaringsopgaven i fremtiden blive af helt uoverkommelige dimensioner, og der vil være risiko for at miste ”umistelige” kulturarvsgenstande i betydeligt omfang.” (p.19)*

Denne udmelding synes dog at blive svækket noget inde i teksten, således står der side 42: *”Det fremgår af analyserne, at det overordnede billede af samlingernes bevaringstilstand er, at de for størstedelens vedkommende befinder sig under betryggende forhold i formidlingseget stand.*

*Men både på de centrale institutioner, herunder på Statens Arkiver og Det Kongelige Bibliotek, samt på en række mindre institutioner er der uløste problemer.”* Der synes således kun at være tale om en lille bombe.

Betænkningen indeholder nogle interessante tal for den hidtidige indsats, jfr. Tabel 2.

<sup>60</sup> Det er velkendt i økonomi, at en række omkostninger f.eks. af administrativ karakter ikke logisk kan fordeles på hovedområder. De kan så enten tages ud af fordelingen eller blive fordelt mere eller mindre arbitrært.

<sup>61</sup> Bevaring af Kulturarven, Kulturministeriet (2003).

<sup>62</sup> Bevaringen af den elektroniske kulturarv har to aspekter, dels et bagudrettet (Hvordan opbevares allerede indsamlet elektronisk materiale), dels et fremadrettet (Hvordan skal indsamlingen tilrettelægges fremover). Betænkningen med tilhørende bilag indeholder en grundig gennemgang af de tekniske problemer af begge aspekter.

**Tabel 2. Den aktuelle bevaringsindsats på de centrale institutioner opgjort i årsværk.**

	Registrering	Konservering	Substitution	I alt	Mio. kr. i alt
Statens Arkiver	13,6	5,8	16,4	35,8	14,3
Det Kongelige Bibliotek	23,8	8,5	2,0	34,3	13,7
Statsbiblioteket	10,4	1,3	4,5	16,2	6,5
Nationalmuseet	6,3	19,5	1,0	26,8	10,7
Statens Museum for Kunst	1,5	7,5	0	9,0	3,6
Statens Naturhistoriske Museum	6,6	34	0	40,6	16,2
I alt	62,2	76,6	23,9	162,7	65,0

**Kilde:** Kulturministeriet (2003, p.23)

De enkelte kategorier varierer selvsagt betydeligt mellem institutionerne; Det Kgl. Bibliotek modtager til stadighed nye bøger som følge af pligtaflleveringen, medens akkvisitionen på Statens Museum for Kunst er ganske beskeden. Udvalget anslår, at der er en årlig tilvækst på mellem 30 og 50 tusinde genstande årligt til de danske kunsthistoriske museer.

Ved *substitution* forstås, at der laves en kopi, som kunderne kan benytte i stedet for den oprindelige papirkopi; dermed formindskes sliddet på originalerne selvsagt betydeligt. Substitution er især af interesse for arkiver og delvist også for biblioteker (f.eks. aviskopier).

Udvalget noterer sig, at der henstår betydelige opgaver i forbindelse med (elektronisk) registrering. Ikke alt er registreret på genstandsniveau, men kun på samlingsniveau.<sup>63</sup> Ligeledes kan en genstand meget vel være registreret, men typisk er genstandens bevaringstilstand det ikke. Disse forhold har den praktiske konsekvens, at det er vanskeligt for det enkelte museum at overskue, om en genstand kan kasseres, fordi en tilsvarende genstand findes et andet sted. Der føres derfor en ganske restriktiv kassationspolitik.

Udvalget noterer sig ligeledes, at der ikke for øjeblikket eksisterer et klart overblik over behovet for konservering.

Udvalget ender op med en række scenarier for fremtiden, spændende fra Scenario 1 "uændret indsats" til Scenario 4 "Fuld indsats". Den fulde indsats forventes at koste af størrelsen 50 mio. kr. pr. år i driftsudgifter, primært arbejds løn. Anlægsudgifter fortrinsvist til magasinbyggeri anslås til mellem 200 og 300 mio. kr. Til disse beløb skal tillægges nogle mindre beløb til indsamling og bevaring af den elektroniske kulturarv.<sup>64</sup>

Det er udvalgets fortjeneste, at det har givet en grundig dokumentation af, hvad det vil koste at foretage en totalbevaring af den danske kulturarv. Det kan umiddelbart slås fast, at hvis der er politisk vilje til det, er det en ganske overkommelig opgave for det danske samfund at foretage en total og betryggende bevaring af den samlede danske kulturarv. Dette er ganske væsentligt, for det er ikke svært med udgangspunkt i dele af den udenlandske litteratur at forestille sig skræks scenarier, hvor udviklingen i opbevarede genstande og omkostninger ved at bevare den enkelte genstand vil blive så store, at det ville blive en alvorlig statsfinansiell byrde. Men realiteten er, at der er tale om beløb, der ligger inden for det rutineprægede i folketingets bevillingspraksis.

<sup>63</sup> Registreringsproblemer er ikke ukendte inden for museumsverdenen. Ganske kendt er den franske Cour des Comptes (svarende til Rigsrevisionen) undersøgelse i 1997, se f.eks. Benhamou (1998). Over 1000 billeder på Louvre kunne ikke findes, og den statslige organisation FNAC til opkøb af nyere billeder måtte erkende, at 1720 kunstværker udlånt til ministerier m.v. ikke kunne lokaliseres. I Danmark har vi haft "Det Store Bogtyveri" fra Det Kgl. Bibliotek. Igennem 70'erne lykkedes det en medarbejder at stjæle et meget stort antal værdifulde bøger. Dette tyveri blev først opklaret ved en henvendelse fra auktionshuset Christie i 2003. Også kunstindustrimuseet har været udsat for tyveri af en ansat.

<sup>64</sup> Der tales i betænkningen om et årligt beløb på 3,4 mio. kr. til indsamling fra internettet og radio/tv og et efterslæb på af størrelsen 20 mio. kr.

Udvalget havde ganske betydeligt held med sin indstilling. Det Kgl. Bibliotek fik en bevilling på finansloven for 2003 på 160 mio. kr. til nyt magasinbyggeri.<sup>65</sup> Regeringen lancerede derudover en plan for den langsigtede bevaring af kulturarven, omfattende 3 dele:

1. Øget indsats for bevaring af den fysiske kulturarv
2. Samlet plan for bevaringen af den elektroniske kulturarv
3. Bedre magasinforhold.

Dette blev fulgt op med en konkret handlingsplan på 19 punkter.<sup>66</sup> Derudover har regeringen stillet forslag om et nyt Rigsarkiv.<sup>67</sup> Dette skønnes at koste 555-565 i første fase samt 250-385 mio. kr. i anden fase. Endelig blev der stillet forslag om magasinbyggeri i Jylland for 60 mio. kr., som efterfølgende er vedtaget. Dermed må den flytbare danske kulturarv i det væsentlige skønnes at blive bevaret på betryggende vilkår.

Det er ganske sandsynligt, at det økonomisk tungeste indslag i denne plan for bevarelse af kulturarven, nemlig bygningen af et nyt Rigsarkiv, reelt var motiveret af hensynet til Folketingets fysiske udvidelsesmuligheder snarere end kulturarven, men ikke desto mindre kan det samlede sagsforløb undre.<sup>68</sup> ABM-området skulle i princippet spare, og har som konsekvens deraf gjort opmærksom på, at de ville få vanskeligheder med at opbevare kulturarven forsvarligt.<sup>69</sup> Disse bekymringer havde det politiske system siddet overhørigt i et stykke tid, men så pludseligt løsnede det, og en god portion af de samlede ønsker blev opfyldt. Bevillingsprocessen minder mest om en halvstoppet vandhane; der kommer ikke meget vand i lang tid, men så pludselig fosser det ud. Det er vanskeligt at forestille sig, at en sådan bevillingspraksis kan være økonomisk optimal.

## Formidlingen af den danske kulturarv

I en ret ny betænkning er den danske formidlingsindsats blevet gennemgået af det såkaldte Formidlingsudvalg, som blev nedsat for at formulere en politik for regeringens satsning på formidling af museumsområdet. Udvalget bestod af 15 medlemmer, overvejende cheferne for de største institutioner. Emnet til trods var der ikke inviteret nogen eksperter i formidling eller kommunikation med til bords. De mindre museer var repræsenteret med en enkelt person, jfr. nedenfor. Der er tale om en udredning på 184 sider plus bilag, som udover de centrale spørgsmål også ser på en række spørgsmål, som ikke skal behandles der. Det drejer sig bl.a. om formidling via Internettet, handikappedes adgang og særlige tiltag over for skolebørn. Udvalget udviste en vis form for selvkritik samtidigt med, at der blev fremført en lang række individuelle formidlingstiltag.

De overordnede tendenser for de kulturhistoriske museer er givet i Tabel 3. Danmarks Statistik har offentliggjort tal for antal museumsbesøg fra 1960 og fremefter. Men de tidligere tal er ret upålidelige, da langt fra alle museerne var indregnet i de første år. Kulturstatistik har aldrig haft høj prioritet hos Danmarks Statistik. Formidlingsudvalget foreslog da også en tiltrængt udbygning af det statistiske grundlag.

Det statistiske grundlag er præget af, at der ikke er fuld konsistens imellem opgørelserne i kulturministeriets publikation Kulturpengene og Museumsstatistikken fra Danmarks Statistik. Med Kulturpengene 2004 skete der en overgang til et andet begreb ”Øvrige statslige og statsstøttede museer”,

<sup>65</sup> Finansministeriet *Investeringsplan 2003*, tabel 9.1. Her forelå der også dokumentation for utilfredsstillende opbevaringsforhold, især mangel på klimastabiliserede magasiner.

<sup>66</sup> Se Pressemeddelelse fra Kulturministeriet af 30. september 2003.

<sup>67</sup> Se Pressemeddelelse fra Kulturministeriet af 1. oktober 2003.

<sup>68</sup> Det nuværende Rigsarkiv har sin hovedbygning lige over for Christiansborg, og har i lang tid været betragtet som en udvidelsesmulighed for Folketinget, hvor folketingsmedlemmernes ønsker om kontorplads havde skabt pladsproblemer.

<sup>69</sup> Jfr. f.eks. nedskæringen på Nationalmuseet, se fodnote 90.



som giver et noget mindre tal end det hidtil benyttede begreb ”Ikke statslige museer”. Forskellen skyldes først og fremmest de lokale museer, der nyder kommunal støtte.<sup>70</sup>

**Tabel 3. Besøgstal på de kulturhistoriske museer 1990-2001. (1000)**

Kulturhistoriske museer	1990	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nationalmuseet <sup>1</sup>	469	620	624	554	577	531	606	606
Tøjhusmuseet	92	84	76	62	67	68	70	79
Dansk Landbrugsmuseum	53	101	98	86	64	91	84	86
Dansk Jagt- og Skovbrugs Museum	25	34	33	29	27	28	29	*
Ikke-statslige museer	6.509	6.738	6.111	6.334	5.994	4.718 <sup>2</sup>	4.663 <sup>2</sup>	*
<b>Kulturhistoriske museer i alt</b>	<b>7.148</b>	<b>7.543</b>	<b>6.942</b>	<b>7.065</b>	<b>6.729</b>	<b>5.418</b>	<b>5.434</b>	<b>*</b>

**Kilde:** Danmarks Statistik, Museumsstatistik 1986, 1991, 1998, 1999, 2000 og 2001, 2002, 2004. Her taget fra *Kulturpengene 2002*, tabel 21 samt *Kulturpengene 2004*.

Note 1: I *Kulturpengene 2004* er tallet anført til 588. Differencen skyldes Vikingskibet Fyrkat, som teknisk hører under Nationalmuseet, men som ikke er statsstøttet.

Note 2: I *Kulturpengene 2004* er statistikken lagt om til at omfatte ”Øvrige statslige og statsstøttede museer”

Det samlede antal besøgende i 2003 på kulturhistoriske og kunsthistoriske museer var i 2003 på ca. 9,2 millioner og steg i 2004 til 10,0 millioner. Af disse var 6,8 millioner besøg på et kulturhistorisk museum (inklusive Nationalmuseet).<sup>71</sup> Det bemærkes, at et besøg på et museum regnes for et besøg, uanset hvilket museum der er tale om. Et kort besøg på et lille bymuseum og et langt besøg på et museum med store og værdifulde samlinger tæller det samme, da der ikke er noget indeks for de enkelte museers kulturelle værdi. Andetsteds i økonomien kunne man anvende de relative entréafgifter som vægte i forbindelse med værdien af besøget – f.eks. at en enkelt stor bil kan koste det samme som 2 små biler - men entréafgifterne på museerne er så lemfældigt fastsat, at det ikke er en farbar vej.

Det samlede antal besøg på museer svarer til knap 2 besøg om året pr. dansker. Internationalt ligger det ikke så lavt endda; fra Østrig rapporteres om en besøgsfrekvens på 2,8 om året, og i USA er den af samme størrelse, medens den er så lav som 0,7 i lande som Finland, Belgien og Spanien.<sup>72</sup> Det danske tal skal selvsagt ud over entréafgifterne ses på baggrund af beholdningernes rigdom. Historisk set har Danmark været et relativt fattigt land, hvorfor der ikke har været råd til at kongen/adelen/kirken anskaffede sig de helt magnifikke kunstgenstande, og danske militære eventyr har typisk ikke givet noget rigt krigsbytte, snarere tværtimod. Sammenholdt med mange andre europæiske lande ligger den kulturhistoriske og æstetiske værdi af de samlede danske beholdninger set med den internationale turists øjne nok under gennemsnittet, og Danmark har ikke noget *superstar* museum som f.eks. British Museum eller Louvre, som det er et *must* for turister at besøge.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Kulturpengene 2004 bygger angiveligt på Museumsstatistikken. Men i *Kulturpengene 2004*, p.40 opgives det antal kulturhistoriske museer, der får støtte fra Kulturministeriet i henhold til museumsloven, til 109, hvorimod der i Museumsstatistik 2004, tabel 5 er opgivet, at der er 113 kulturhistoriske museer, der modtager statsstøtte. Formidlingsudvalget gør derudover opmærksom på, at der er en vis inkonsistens mht., om tallene kun omfatter besøgende på museet eller også inddrager deltagere i arrangementer såsom byvandring (Kulturministeriet 2006).

<sup>71</sup> Museumsstatistik 2004, tabel 5.

<sup>72</sup> Johnson (2003), som dog tager et vist forbehold for tallene. I Egmus (2004, p. 164) findes der oplysninger om besøgsfrekvensen pr. 100.000 indbyggere for nogle lande. Den synes at bekræfte, at Danmark (sammen med Norge og Sverige) ligger ret højt, men tallene skal tages med forbehold.

<sup>73</sup> Denne ret nøgterne konstatering er ikke det samme som, at museerne ikke kan spille en rolle i ”oplevelsesøkonomien”, for hvad der mangler i indhold, kan der rådes bod på i form, jfr. Regeringen (2000, 2003). Uden at nævne navne er der internationalt næppe tvivl om, at nogle af de berømte museer har stolet så meget på deres indholdsmæssige kvalitet, at de har

Det kan således umiddelbart konstateres, at langt hovedparten af de danske museumsbesøg finder sted på de talrige mindre museer, medens de statslige museer, og især Nationalmuseet, faktisk har en måske overraskende beskedne andel af de samlede museumsbesøg. På de ikke-statslige museer er knap halvdelen på kulturhistoriske lokalmuseer, og godt halvdelen på kulturhistoriske specialmuseer.<sup>74</sup> Det faktum, at en meget stor procentdel af de samlede museumsbesøg faktisk finder sted på små museer, genfindes også i f.eks. Tyskland.<sup>75</sup>

Det fremgår ikke af danske opgørelser hvor mange af de besøgende, der er enkeltpersoner i modsætning til grupper. Dette er ikke helt uvæsentligt, da enkeltpersoner i modsætning til grupper må antages at besøge museet frivilligt. I Tyskland er en lille tredjedel af samtlige besøgende gruppebesøgende, formentligt overvejende skolebørn.<sup>76</sup>

Det kan dernæst konstateres, at udviklingen har været noget ujævn, og at statistikomlægninger komplicerer billedet. Tallene for det enkelte museum i det enkelte år skal tages med varsomhed, da de er ganske meget præget af tilfældige udsving i forbindelse med f.eks. ombygninger eller særudstillinger. Selv med disse forbehold kan det dog konstateres, at der ikke synes at være nogen mere markant tendens til en udvidelse af besøgstallet. Det vides ikke med sikkerhed, om denne udvikling skyldes en stagnerende interesse, eller om der fra museernes/politikernes side i tidens ånd igennem perioden har været en stigende interesse i at forøge entréindtægterne; Nationalmuseet indførte faktisk først entréafgift i 1991 efter et politisk krav. I den årlige museumsstatistik kan man godt nok finde besøgstallet for samtlige statsstøttede museer i Danmark, men der er ikke angivet nogen entrépriser eller entréindtægter.

I 2005 kom den seneste undersøgelse af danskernes kultur- og fritidsvaner, se Bille m.fl. (2005), der giver nogle kultursociologiske oplysninger om publikum, se Tabel 4.

**Tabel 4. Andelen af befolkningen, der går på museum/kunstudstilling. Pct.**

Aldersgruppe	1964	1975	1987	1993	1998	2004
16-19 år	14	27	20	39	34	20
20-29 år	17	27	23	33	26	25
30-39 år	14	26	26	32	25	19
40-49 år	19	25	29	40	31	22
50-59 år	16	23	25	39	35	36
60-69 år	20	17	24	31	26	35
70 år –	13	12	29	27	26	32
Alle	17	23	25	34	29	27

**Kilde:** SFI, Kultur- og fritidsaktivitetsundersøgelsen 1998, tabel 22. samt Bille m.fl..(2005)

I Bille m.fl. (2005) oplyses det også, om end ikke overraskende, at sandsynligheden for et museumsbesøg stiger udover alderen med uddannelse og er (lidt) større for kvinder.<sup>77</sup>

---

forsømt formidlingen for det almene publikum. Men det er klart, at hvis man ikke har de helt oplagte genstande at fremvise, må der investeres så meget desto mere i formidlingen.

<sup>74</sup> Fordelingen fremgår af *Museumsstatistik 2002*, Tabel C.

<sup>75</sup> Institut für Museumsforschung (2006). Chris Anderson (2006) fremfører en hypotese om *den lange hale*. Den går ud på, at en meget stor del af salget af bøger, musik og video ikke består af de store *blockbusters*, men derimod af et lille salg af den enkelte, ret ukendte CD ganget med et meget stort antal titler. Han opfatter det klart som et nyt fænomen. Men det fremgår af de danske og tyske tal for museer, som i hvert fald ikke har noget at gøre med elektronik, at tendensen også gør sig gældende på museumsområdet. I den offentlige debat hører man mest om de store og kendte museer, men realiteten er, at det er de små museer, der trækker (tilskuer)læsset.

<sup>76</sup> Institut für Museumsforschung (2006, p.9)

<sup>77</sup> Dette resultat for Danmark modsvarer ret nøje de udenlandske erfaringer, jfr. f.eks. for USA Gray (2003) og for Sverige Kulturrådet (2006).

Man kan undre sig lidt over tallene i Tabel 4. Det samlede antal besøgende inklusive kunstmuseer er som anført ca. 10 millioner. Den samlede befolkning er på ca. 5,3 mio. danskere; fraregnes unge under 16 år er der tale om ca. 4,3 mio. Hvis 27 pct. af dem som i 2004 hver aflagde 1 besøg om året på et museum, ville det blive til knap 1,2 mio. besøg, mod det faktiske tal på 10 millioner. Så hvis de tal skal stemme nogenlunde overens, må der være en ganske skæv fordeling af de besøgende. Hovedparten af befolkningen går hverken på kunstudstilling eller museum, medens nogle *aficionados* går meget flittigt.<sup>78</sup> Alternativt husker nogle udspurgte personer forkert vedrørende deres faktiske museumsbesøg.

Tallene i Tabel 3 og Tabel 4 skal dog tages med et vigtigt forbehold, nemlig hvordan afgrænsningen til udlandet er foretaget. I Bille m.fl. (2005) angives det, at blandt de personer, der har gået på et museum/kunstudstilling, har godt 40 pct. ofte gjort det i udlandet og knap 50 pct. gjort det af og til. Omvendt indeholder den danske museumsstatistik ikke nogen angivelse af, hvor mange af de besøgende, der er turister, men i en uofficiel undersøgelse er det angivet, at 22 pct. af det samlede antal museumsgæster var turister.<sup>79</sup> Museumslivet er også i Danmark på vej til at blive internationaliseret. Det må jo også få en betydning for prispolitikken. Er der et politisk ønske om at give gratis adgang for turister til at besøge landets museer, eller er det kun over for danskere, at der skal ydes støtte til at beskue landets kulturarv? Emnet synes ikke at være debatteret hverken i den danske eller udenlandske litteratur, og der er antagelig forskel mellem kulturpolitiske og ”finansministerielle” synspunkter. Kulturpolitisk er der jo i almindelighed et ønske om at fremme kendskabet til dansk kultur i brev forstand og en vilje til at yde midler til dette formål. Finansministerielt ønskes det at få så god en forretning ved turisme som muligt, og her er det ganske uklart, om gratis adgang til museer for turister er hensigtsmæssigt.

De prismæssige oplysninger, som det ville være naturligt fra et økonomisk synspunkt at vurdere samtidigt, er som sagt meget sparsommelige. Nedenfor er i tabel 5 angivet nogle priser, som de var oplyst i sommeren 2005, for de statslige museer og et par bymuseer.

Det er således langt fra gratis at gå på de statslige museer; det virker faktisk sandsynligt, at priserne har nået et niveau, hvor yderligere prisforhøjelser vil medføre et svigt i besøgstallet, så der ikke opnås større indtægter, jfr. de tidligere citerede tyske erfaringer. Derimod er en hel del bymuseer gratis eller tilgængelige for en symbolsk betaling.

**Tabel 5. Entrépriser for danske museer. 2005.**

Museum	Voksen	Pensionist el. Studerende	Børn	Gratisdag
Nationalmuseet i sommeren 2005	50	40	0 < 16	Onsdag
Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum	40	35	0 < 16	Onsdag
Dansk Landbrugsmuseum	70	60	0<14	Ingen
Tøjhusmuseet	40	20	0<16	Onsdag
Københavns Bymuseum	20	10	0 < 15	Fredag
Århus Bymuseum	0	0	0	Alle

**Kilde:** Indhentet fra Internettet sommeren 2005. I 2004 indførte Nationalmuseet en forsøgsordning, hvorefter voksenprisen blev nedsat fra de hidtidige 50 til 25 kr. På nogle museer er det muligt at købe et årskort.

Det er karakteristisk, at priserne for de statslige museer fastsættes hvert museum for sig; der er således ikke tale om, at der er lavet en fælles statslig rabatordning omfattende en række museer, f.eks. de statslige

<sup>78</sup> Dette resultat, at flertallet af befolkningen ikke besøger et museum i løbet af året, er ikke specielt for Danmark. Med alle forbehold for spørgeteknik m.m. viser en fransk undersøgelse, at kun 42 pct. af franskmændene i 1997 havde besøgt et monument eller museum i løbet af det sidste år (Grefte 2003, p. 94).

<sup>79</sup> Fonden Realdania (2003).

kunst- og kulturhistoriske museer.<sup>80</sup> Der er ikke lavet ordninger med *Kulturpas*, hvor turister kan købe adgangskort for en periode som f.eks. en uge, der giver adgang (og rabat) til landets kulturelle seværdigheder.<sup>81</sup>

Det er ligeledes karakteristisk, at der er en ret stor prisdifferentiering, hvor det dominerende princip er sociale hensyn kombineret med tradition.<sup>82</sup> I 2005 var entréprisen for Nationalmuseet som anført 50 kr., men den gennemsnitlige betaling kan beregnes til knap 30 kr. Det er et godt spørgsmål, om det ville være lettere at markedsføre de statslige museer, hvis man afskaffede prisdifferentieringen og indførte en fast entrépris, som så antagelig ville ligge på godt det halve af, hvad den "normale" gæst uden rabatorordninger betaler. Med prisen for en busbillet i København in mente (19 kr. for en enkeltbillet) er det ikke indlysende, at det sociale hensyn behøver at veje så tungt endda. Men selv om man ønsker at opretholde en vis form for prisdifferentiering, kunne udformningen antagelig også overvejes. Der er næppe nogen tvivl om, at de besøgende er bedst tjent med en ret jævn fordeling af besøgende igennem døgnet og igennem årets dage; det er underligt at gå alene på et museum, og det er irriterende med trængsel. Så hvis der konkret på et museum opstår trængselsproblemer i den forstand, at de besøgende får mindre udbytte af besøget på grund af trængsel, det være sig bestemte perioder i døgnet eller bestemte ugedage, ville en tidsmæssig prisdifferentiering være velmotiveret, og begrebet gratisdag er ikke just velegnet til at sprede de besøgende igennem ugen.

Det økonomisk mest interessante ved priserne i Tabel 5 er, at de for de statslige museer utvivlsomt er væsentligt større end grænseomkostningerne ved at modtage besøgende. Dette har betydelig økonomisk interesse, for grænseomkostningerne angiver pr. definition museets omkostninger ved at modtage en ekstra besøgende. Det har tidligere i den økonomiske teori været foreslået, at det offentlige skulle sætte en pris svarende til grænseomkostningerne, og hvis det resulterede i et underskud, skulle staten finansiere underskuddet. Dette princip,  $\text{pris} = \text{grænseomkostninger}$ , var baseret på en omfattende økonomisk litteratur, kaldet velfærdsteorien. I nyere tid er denne opfattelse imidlertid på retur, fordi den er baseret på den antagelse, at staten omkostningsfrit kan opkræve skatter. Dette er ikke tilfældet, så der må foretages en afvejning mellem at opkræve en særskat på museumsgæsterne (i form af en pris over grænseomkostningerne) og en generel skat. Realiteten er, at der på de fleste danske museer opkræves med andre ord en særskat på museumsgæsterne til delvis dækning af de samlede underskud ved museumsvirksomhed. Dette skal ikke fortolkes derhen, at det nødvendigvis er irrationelt for det danske samfund, men blot som en konstatering af, at den statslige venlighed over for fremme af museumsbesøg har sine grænser.

I Sverige er udviklingen gået den modsatte vej. Fri entré blev indført på de statslige museer fra 1. januar 2005. De svenske erfaringer baseret på et enkelt år tyder på en ganske betydelig stigning i antal besøgende, herunder antal 1'gangsbesøgende. De svenske erfaringer tyder ligeledes på, at ordningen er populær; et klart flertal af den svenske befolkning angav at være tilhængere af friordningen, selv efter at være blevet erindret om, at "fri entré" jo blot betyder, at de skal betale via statskassen.<sup>83</sup>

I februar 2005 var der folketingsvalg i Danmark, og af uransagelige grunde blev kulturarven inddraget i valgkampen med en vis grad af politisk overbud. Resultatet blev imidlertid en løsning, hvorefter der med virkning fra 1. januar 2006 blev indført fri adgang på Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst som de fremmeste repræsentanter for den danske kulturarv. Derudover vil der blive gratis adgang for børn under 18 år på alle statsmuseer.<sup>84</sup> Den gratis adgang til Nationalmuseet fra 2006 vil utvivlsomt bevirke et stigende antal besøgende; det interessante spørgsmål er imidlertid, om det samtidigt vil bevirke et fald i besøgstallet på andre museer.

---

<sup>80</sup> Nationalmuseets venskabsforening "Museumsklubben" tilbyder fri adgang til Nationalmuseets forskellige afdelinger, men dette inkluderer ikke de øvrige statslige museer. Museumsklubben tilbyder for en pris af 215 kr./år udover fri adgang Tidsskriftet NYT, 10 pct. rabat i Museumsbutikken og Restauranten, 10 kr. rabat for gæster, samt forskellige foredrag og omvisninger.

<sup>81</sup> Mangelen på en fælles indsats kan enten skyldes en manglende tro på, at det ville forøge antallet af besøgende, men det kan også skyldes vanskeligheder med at fordele indkomsterne fra et fælles kulturpas; om det sidste spørgsmål se Ginsburgh og Zang (2003).

<sup>82</sup> De samme tendenser med lokal prisfastsættning, der medfører vidt varierende priser på forskellige museer, kan genfindes også i f.eks. England, se Bailey og Falconer (1998).

<sup>83</sup> Se evalueringen Fri entré till museer, Statens Kulturråd (2006).

<sup>84</sup> I forliget indgik også et beløb på 40,5 millioner kr. om året til formidling.

## Finansieringen af den danske kulturarv

Ud fra den årligt tilbagevendende publikation Kulturpengene udgivet af Kulturministeriet kan der gives et overblik over de samlede offentlige omkostninger ved på ABM-området, jfr. Tabel 6. Tallene er som sådan taget ud fra de officielle tabeller, men der er forskellige mangler. For det første er de naturhistoriske hovedmuseer ikke medtaget, da de som nævnt hører under Videnskabsministeriet. For det andet er såvel Kronborg Slot som Rosenborg Slot registreret under kongelige slotte og ikke under kunstmuseer. For det tredje er kommunernes bidrag til de kulturhistoriske museer angivet til 0 kr., hvilket simpelthen ikke kan passe. Der er formentlig tale om, at de ikke er registreret særskilt, men optræder i en post til ”tværgående formål”, hvor kommunerne bidrager med 361,1 mio. kr. De anførte tal i Tabel 6 må derfor antages at være mindst et par hundrede mio. kr. for lave.<sup>85</sup> Endelig er der en række tværgående formål, som kan være vanskeligere at rubricere.

**Tabel 6. De offentlige udgifter på ABM-området. Finanslovstal.**

Mio. kr.	
<b>Arkiver</b>	<b>Stat</b>
Statens Arkiver	140,1
Dansk Folkemindesamling	4,3
Dansk Sprognævn	3,8
Lokalhistoriske	-
Andet	12,5
<b>I alt arkiver</b>	<b>160,7</b>
<b>Kulturhistoriske museer</b>	
Ikke-statslige museer	45,8
Nationalmuseet	174,9
Tøjhusmuseet	12,8
Dansk Landbrugsmuseum	6,4
Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum	4,7
<b>Kulturhistoriske museer i alt</b>	<b>244,6</b>
<b>Biblioteker</b>	
Det Kongelige Bibliotek	166
Danmarks Natur- og Lægevidenskabelige Bibliotek	66
Statsbiblioteket i Århus	132,9
<b>Biblioteker i alt</b>	<b>364,9</b>
<b>I alt til bevaring og formidling af kulturarven</b>	<b>770,2</b>

**Kilde:** Kulturpengene 2004, tabel 21, 24 og 26.

**Anm.:** Tallene medtager ikke de kunsthistoriske museer, zoologiske haver eller en række tværgående formål.

Hovedindtrykket af Tabel 6 er vel, at de statslige udgifter, og for så vidt også det samlede offentlige ressourceforbrug, er af en overskuelig orden. Det skal dog bemærkes, at tallene i Tabel 6 kun

<sup>85</sup> I Finanslovsforslaget 2003, *konto 21.33.31: Tilskud til museer med almindelig tilskudsordning*, er angivet, at de samlede kommunale udgifter til statsstøttede museer inkl. kunstmuseer var 225,3 mio. kr. for 2001.

gengiver de offentlige udgifter til kulturarven, men eftersom museerne har nogle entréindtægter, vil deres samlede forbrug af ressourcer overstige de angivne tal.

De statslige udgifter til museer og arkiver udgjorde i 1995 lige under 8 pct. af de statslige omkostninger til kultur, medens de i 2004 udgjorde 9,5 pct. af disse omkostninger.<sup>86</sup> I denne opgørelse er tallene steget fra 621,7 millioner kr. i 1995 til 848,4 millioner kr. i 2004. Det svarer imidlertid til en årlig stigningssats på 3,5 pct., en anelse mere end inflationen, men næppe meget mere end stigningen i den almindelige løn. I indledningen til dette afsnit blev der spekuleret over, at man a priori kunne forestille sig stadigt stigende omkostninger til dette område, men dette synes ikke at være tilfældet. Der er ikke hold i forestillingen om vildt voksende udgifter på dette område.

Med oplysninger om statslige udgifter til museerne og med besøgstal er det en simpel og yndet sag at dividere de første med de sidste, jfr. Tabel 7. Et museumsbesøg koster dermed i gennemsnit mellem 100 og 300 kr. pr. besøgende. Tallene for de mindre museer er formentligt lavere, men kan ikke beregnes, da besøgstallene nok kendes, men ikke omkostningerne, jfr. ovenfor.

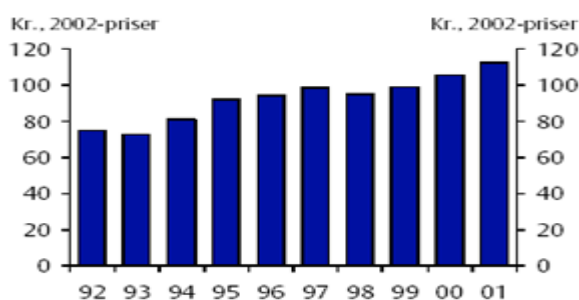
**Tabel 7. Udgifter for statslige kunstmuseer. 2001.**

	Mio. kr.	Pr. besøgende
Nationalmuseet	174,	297,2
Tøjhusmuseet	11,6	173,1
Dansk Landbrugsmuseum	7,1	110,9
Dansk Jagt- og Skovbrugs Museum	5,3	196,3

Kilde: Kulturpengene 2001 og 2002.

På landsplan er dette foretaget af finansministeriet for en årrække, jfr. Figur 3.

**Figur 3. Offentlige tilskud pr. museumsgæst.**



Kilde: Finansministeriet, Budgetredegrørelse 2003 fig. 2.20b.

Det kan derefter konstateres, at der er sket en stigning fra knap 80 kr. i 1992 til knap 120 kr. i 2001. En tilsvarende figur har finansministeriet lavet for teatre, hvor stigningen var knap så udtalt, men til gengæld niveauet væsentligt højere, så et teaterbesøg i gennemsnit kostede skatteborgerne knap 500 kr. (hvor dog Det Kgl. Teater trækker gennemsnittet betydeligt op).

Det er lidt vanskeligt at se nytten af den slags beregninger. Et ekstra besøg på et museum koster ikke skatteborgerne flere penge, men giver museet en indtægt, da entréafgiften til i hvert fald de statslige

<sup>86</sup> Kulturpengene 2004, bilag 3.

museer med sikkerhed langt overstiger grænseomkostningerne ved en ekstra besøgende. Dertil kommer en række tekniske omstændigheder: Hvilket museumsbegreb er anvendt, er kommunernes tilskud til museerne inkluderet, o.s.v.? Men nok endnu mere alvorligt er, at den type beregninger har en tilbøjelighed til at blive anvendt i det politiske liv, og det er derfor vigtigt, at sådanne nøgletal er definerede med omhu. Men det er ikke tilfældet her. Som understreget i de foregående afsnit har museerne ikke kun en formidlingsforpligtelse, men i højeste grad også en bevaringsforpligtelse. Men denne bevaringsforpligtelse er helt bortdefineret i Figur 3. Dermed vil en ubekymret anvendelse af sådanne nøgletal have en tilbøjelighed til at skævvride debatten, konkret debatten om berettigelsen af de offentlige tilskud til museer. Det reelle er, at udgifterne til museumsvesenet har været stigende samtidigt med, at antal museumsbesøgende har været stagnerende. Da museer stort set kun har faste omkostninger, er der ingen væsentlige omkostningsbesparelser ved et mindre besøgstal, og så må nødvendigvis udgifterne pr. museumsgæst stige.

En afspejling af samme fænomen kan findes i vismandsrapporten fra foråret 2004.<sup>87</sup> Her konstateres det uden kommentarer, at produktiviteten på museer er faldet med 17 pct. fra 1992-96 i gns. til 1997-2002 i gns. Normalt ville man jo ved et produktivitetsfald forstå det således, at der på virksomheden blev arbejdet mindre eller arbejdet mindre effektivt, men en sådan fortolkning kan ikke anlægges her. Museumssystemet kan jo ikke blot nedlægge museer i passende takt, og derfor vil udsving i efterspørgslen direkte afspejle sig i et sådant produktivitetsmål. Hvis en supermarkeds kæde får mindsket efterspørgsel, forventes den at tilpasse varekøbet og antallet af ansatte og måske også antallet af butikker, men en sådan tilpasning er jo ikke mulig på museumsområdet. Nationalmuseet kan jo ikke skrotte Møntsamlingen, fordi der et år er et svigtende besøgstal. Det er vanskeligt at vide hvilken effekt, den type af dårlig publicity i form af påstande om negativ produktivitet har på den politiske bevillingsproces. Men det er til gengæld let at se, at den slags ubekymrede økonomiske beregninger kan give anledning til en vis skepsis over for økonomer.

Hvis man af ren venlighed skulle anvende beregningerne i Tabel 7 og Figur 3 til noget, måtte det være at slå fast med syvtommersøm, at en full-cost pricing, hvorefter museumsgæsterne betaler de fulde omkostninger ved et museumsbesøg, ikke er muligt. En stigning i prisen på det gennemsnitlige museum med 110 kr., og for f.eks. Nationalmuseet med 300 kr., udover den nuværende entrépris, ville indebære, at antallet af besøgende ville blive meget stærkt begrænset og i løbet af kort tid indebære museernes lukning.

## Tilskuddene til § 16 museer

I Tabel 9 er gengivet en række oplysninger for egenbetalingen til en række udvalgte museer. Disse tal er baseret på en rapport fra Kulturstyrelsen i september 2003. For sammenligningens skyld er også en række kunsthistoriske museer medtaget.<sup>88</sup> Det fremgår heraf med al ønskelig tydelighed, at egenbetalingen i form af entréindtægter normalt kun udgør en mindre del af de samlede udgifter. For nogle museer udgør butikssalg eller fondstilkud en lige så vigtig del som entréindtægten.

---

<sup>87</sup> Det Økonomiske Råd: Dansk Økonomi forår 2004, tabel IV.1.

<sup>88</sup> Gennemgang af museer der modtager eller har søgt om et særligt statsligt driftstilskud efter museumslovens § 16, Kulturarvsstyrelsen (2003).

**Tabel 8. Udvalgte museers indtægter 2001**

	mill. kr.						Egen
	Egne indtægter				Fonds-	indtægter	indtægt
	entré	butik*	anden§	i alt	tilskud	i alt	%
Arbejdermuseet	1,2	3,2	0,0	5,8	5,2	14,3	41
Arken	6,2	5,2	0	11,4	2,7	50,0	23
Den Gamle By	10,0	1,5	0,9	12,4	9,6	30,1	41
Fiskeri- og Søfartsm.	5,4	1,2	0,0	5,7	0,4	16,0	36
Glyptoteket	2,0	0,4	1,1	3,5	4,2	30,1	12
Grafisk Museum	0,1	0	1,4	1,5	0,0	4,7	32
Handels- og Søfartsm.	0,8	0,1	0	1,0	0,1	6,8	15
Jyll. Herregårdsmuseum	0,8	-0,1	0,0	0,7	0,0	2,6	27
Hjerl Hede	3,4	0,0	0,0	3,4	2,4	9,0	38
Industrimuseet i Horsens	0,3	-0,1	0,0	0,2	0,7	5,4	4
Kunstindustrimuseet	1,1	0	3,2	4,3	5,8	22,3	19
Kunstmuseet Trapholt	1,6	0,1	0,2	1,9	0,8	8,6	22
Kvindemuseet	0,0	0,0	0,0	0,3	0,1	5,9	5
Køge Skitsesamling	0,1	0,3	0,0	0,4	0,0	6,2	6
Lousiana	28,4	28,9	0	57,3	3,4	84,1	68
Moesgård	1,3	1,7	6,0	9,0	4,2	27,4	33
Musikhistorisk Museum	0	0	0	0,4	0,4	0,8	50
Naturhistorisk Museum	0,7	0,5	4,4	5,6	2,8	15,0	37
Nordjyllands Kunstm.	0,3	0,5	0,2	1,0	0,7	10,9	9
Odense Bys Museer	4,0	2,0	2,5	8,5	7,9	38,9	22
Orlogsmuseet	0,4	0	0	0,5	0	7,2	7
Rosenborg	8,1	1,3	0,9	10,3	1,6	20,0	52
Teatermuseet	0,1	0	0,1	0,2	0,1	1,8	11
Teknisk Museum	1,5	0,2	0,0	1,7	0,6	7,0	24
Thorvaldsens Museum	0,3	0,2	0,0	2,9	-	14,7	20
Vikingskibsmuseet	4,5	4,0	2,4	10,9	2,8	20,7	53
Århus Kunstmuseum#	1,2	0,4	0	1,6	1,6	14,2	11
<p>Tallene er afrundede, i alt følger museernes opgivelser</p> <p>* Omfatter omsætning i butik, café, restaurant mv.</p> <p># Museet har ikke oplyst fordelingen af de offentlige tilskud med henvisning til museets deltagelse i den regional kulturaftale</p> <p>§ herunder indtægter fra rekvireret arbejde</p> <p>⌘ tallet er et gennemsnit</p>							

**Kilde:** Tallene er velvilligst stillet til rådighed af Caspar Jørgensen, Kulturstyrelsen. Tallene danner grundlag for en figur i Kulturarvsstyrelsen (2003)

### Særligt om Nationalmuseet

Nationalmuseet er organiseret som en statsvirksomhed under Kulturministeriet. Det har siden 1992 indgået en resultatkontrakt af 4 års varighed med dette ministerium. I forbindelse med resultatkontrakten aflægges et årligt virksomhedsregnskab, nu kaldet årsrapport, og direktøren for Nationalmuseet har en kontrakt med Kulturministeriet, hvori indgår, om museet har levet op til de angivne mål; denne kontrakt er ikke offentligt tilgængelig. Det er et ubesvaret spørgsmål, om disse tidsangivelser er hensigtsmæssige. 4 år er ikke lang tid for en så trægt bevægelig institution, og i hvert fald vides det med sikkerhed, at særudstillinger og deres succes eller mangel på samme kan påvirke de årlige besøgstal ganske meget,



hvorfor et lidt længere perspektiv end det enkelte år for virksomhedsrapporten og 4 år for resultatkontrakten kunne overvejes.

Resultatkontrakten er et ganske omfattende dokument på 17 sider, der i detaljer for alle områder angiver de resultater, som museet skal stræbe efter.<sup>89</sup> Det er ikke en kontrakt i juridisk forstand, for de forudsatte bevillinger til museet kan til enhver tid ensidigt af staten formindskes, således som det da også skete i 2002.<sup>90</sup> Med så hyppige og detaljerede resultatkontrakter må Nationalmuseet nok siges at have et vist operationelt spillerum, men reelt at være ganske stærkt kontrolleret af Kulturministeriet. Lignende principper med resultatkontrakter, virksomhedsrapporter og direktørkontrakter gælder for andre statsmuseer, biblioteker og arkiver.

Fra et økonomisk synspunkt er det væsentligt at bemærke, at Nationalmuseet formelt er en statsinstitution, der skal hvile i sig selv. Den økonomiske teori er hovedsagelig knyttet til profitmaksimerende virksomheder, men har dog også udviklet en teori om non-profit foretagender, jfr. Hansmann (1981). Denne teori kan imidlertid ikke anvendes på de store danske kulturinstitutioner, da disse som beskrevet ikke kun er styret af priser og budgetter, men derimod også i forbindelse med resultatkontrakterne er styret af en lang række kvantitative reguleringer.<sup>91</sup>

Museet består i hovedsagen af 3 store udstillingsområder, Prinsens Palais i det indre København, Frihedsmuseet og det samlede Brede- og Frilandsmuseum nord for København, hvortil kommer Kommandørgården på Rønmø samt Vikingecenter Fyrkat. Nationalmuseet har som hovedmuseum en vigtig *antikvarisk* opgave i forbindelse med varetagelse af den samlede kulturarv. Det udfører arkæologiske opgaver i form af udgravninger, og det administrerer danefælovgivningen. Det udfører en lang række opgaver med at understøtte og rådgive andre museer. Nationalmuseet stod indtil udgangen af 2001 for opbygningen af *Det Kulturhistoriske Centralregister*, som derefter er overgået til Kulturarvsstyrelsen.

Dets fordeling på hovedområdet var i 2004 følgende, jfr. Tabel 9.

**Tabel 9. Nationalmuseets udgifter fordelt på hovedområder. 2004.**

	<b>Udgifter 1000 kr.</b>	<b>Udgifter %</b>
Antikvarisk arbejde	29.172	12
Indsamling	1.440	1
Registrering	11.867	5
Bevaring	44.859	18
Forskning	32.550	13
Formidling	43.632	18
Generel ledelse og administration	28.105	12
Hjælpfunktioner	52.249	21
I alt	243.874	100

**Kilde:** Nationalmuseets årsrapport 2004, tabel 4..

Til dækning af disse udgifter havde Nationalmuseet en udgiftsbevilling på knap 184 mio. kr., medens det modtog indtægter på godt 62 mio. kr. Disse indtægter kommer fra en lang række kilder:

<sup>89</sup> Der kan skrives meget på 17 sider, og kontrakten er da også meget detaljeret. Nationalmuseet er således forpligtet til at "gennemføre 2 årlige fokusgruppe-interview med forskellige segmenter af museets gæster (klubmedlemmer, unge, skoler, turister mv).". Resultatkontrakt 2004-07, punkt 5.3

<sup>90</sup> Nedsættelsen i 2002 var ganske betydelig for et museum med en sådan omkostningsstruktur. Det indebar en formindskelse af det gennemsnitlige årsværksforbrug fra 527 i 2002 til 463 i 2003.

<sup>91</sup> For en bredere diskussion af non-profit og for-profit virksomheder på det kulturelle område se Netzer (2003)

Betaling for konsulentbistand, tilskud til en række særlige formål, herunder tilskud til forskningsprojekter søgt på normal måde f.eks. i forskningsrådene, og entréindtægter.<sup>92</sup>

Der indgår naturligvis en række skøn ved fordelingen af udgifterne på hovedposter, men det er slående, at den opgave, som i offentligheden tegner museet, nemlig formidlingen (udstillingsvirksomheden), kun tegner sig for en mindre andel af museets samlede udgifter.

For alle de nævnte hovedposter kan der findes mere detaljerede oplysninger i virksomhedsregnskabet, men her skal interessen koncentreres om formidlingsvirksomheden. I besøgsstatistikken kan den lidt sørgelige udvikling fra Tabel 3 genkendes.<sup>93</sup> Denne udvikling skal ses i forhold til resultatkontraktens mål om et gennemsnitligt antal besøgende på 700.000. Det fremgår ikke, hvorledes man er nået til målet på de 700.000 i resultatkontrakten. I hvert fald fremgår almindelige økonomiske principper med al tydelighed, for pr. 1. januar 2001 indførte man en entrébetaling på 40 kr. på Frihedsmuseet, hvilket indebar et fald i besøgende på 29 pct. i forhold til året før.

I virksomhedsregnskabet er også gengivet en fordeling på besøgende over ugens dage, som ikke findes i den internationale litteratur. Der viser sig at være en nogenlunde jævn fordeling på ugens dage (mandag er der lukket), idet besøgstallet om onsdagen (gratisdag) dog er ca. dobbelt så stort som på de øvrige dage; om der er tendenser til trængsel i form af mindre nytte ved et museumsbesøg som følge af denne kunstige ophobning af besøgende om onsdagen er ikke belyst.

De samlede entréindtægter er angivet til 15,9 mio. kr.<sup>94</sup> Dette svarer til en gennemsnitsindtægt pr. besøgende på 29,17 kr. mod normalprisen for en voksen på 50 kr. Selv om man forestillede sig, at alle betalte den fulde pris, ville det kun give en ekstraindtægt på ca. 20 kr. gange godt en halv million besøgende, eller af størrelsen 10 mio. kr. Set i forhold til det samlede udgiftsbudget for Nationalmuseet er dette ikke meget, og de 10 mio. kr. er endda også meget i overkanten. Antagelig ville kravet om fuld betaling medføre en betydelig tilbagegang for de pågældende grupper (pensionister, skolebørn, besøgende på gratisdagen). Da billetindtægten næppe kunne sættes op, uden at antallet af besøgende begynder at svinge yderligere, kan det konkluderes, at der var meget beskedne muligheder for yderligere brugerbetaling på Nationalmuseet.<sup>95</sup>

Udviklingen er også gået den modsatte vej med mindre vægt på entréindtægter. I efteråret 2003 fik Nationalmuseet en donation, som det anvendte til at indføre gratis adgang i september og oktober måned. Dette bevirkede en stigning i besøgsantallet i disse måneder på 80.000 besøgende eller en stigning på over 100 procent i forhold til året før. Som en forsøgsordning blev der i 2004 indført en ordning, hvorefter billetprisen til alle udstillinger er 25 kr., medens onsdag bibeholdes som gratisdag.<sup>96</sup>

Nationalmuseet lever op til nogle af kravene i resultatkontrakten, men ikke dem alle. I resultatkontrakten 2000-2003 blev der stillet et mål om 700.000 besøgende, men det blev ikke nået. I stedet blev der i den efterfølgende resultatkontrakt indført et langt mildere krav om 532.000 besøgende + 10 pct., et mål som umiddelbart kan nås ved fri entré.

Det står ikke klart, hvad manglende målopfyldelse reelt betyder: Mindre bevillinger i næste periode, mindre krav i næste kontraktperiode, ingen bonus til direktionen eller hvad? Man kan undre sig lidt over dette system og spekulere på, om en alternativ finansiering ville være mere hensigtsmæssigt.

<sup>92</sup> Museumsbutikker, som i den udenlandske litteratur omtales som en potentiel indtægtskilde, indgår imidlertid ikke, da de har en lidt overraskende officiel målsætning om at skulle hvile i sig selv. Det fremgår af virksomhedsregnskabet, at de ikke p.t. giver overskud, men skulle dette ske, er det vanskeligt at se, hvorfor dette overskud ikke skulle indgå i museets kasse.

<sup>93</sup> Det eksakte tal på 577.000 besøgende i 2001 fra Tabel 3 kan ikke genfindes, idet besøgstallet i Virksomhedsregnskab 2001, tabel 4.5.3 er angivet til 545.000. Antagelig beror det på, hvordan man helt præcist afgrænser Nationalmuseet. Museet ejer foruden de 3 store udstillingsområder også Kommandørgården på Rømhø, der havde et besøgstal på 16.000, men selv da passer tallene ikke eksakt.

<sup>94</sup> Virksomhedsregnskab 2001, tabel 4.5.1.

<sup>95</sup> Dette er ikke det samme som, at Nationalmuseet er afskåret fra at få yderligere indtægter. Entréindtægten er jo kun en del af de samlede indtægter på 82 mio. kr. Men hovedparten af de øvrige indtægter kommer fra andre offentlige kasser. Hvis f.eks. Nationalmuseet sætter timeprisen på konsulenttydelser op, vil det få yderligere indtægter, men andre (offentlige) museer vil få yderligere udgifter, så det vil primært blive en omflytning mellem offentlige kasser. Men der er da visse muligheder. Både i Danmark og udlandet har det vist sig, at kulturelle institutioner kan anvendes som en flot ramme til afholdelse af receptioner og lignende, så der kan opnås en vis indtægt ved udlejningsvirksomhed. Men selv om sådanne aktiviteter er principielt interessante, er der trods alt kun tale om beskedne beløb i det store billede.

<sup>96</sup> Pressemeddelelse af 8 marts 2004 fra Nationalmuseet.

Fra 2006 blev det gratis at besøge Nationalmuseet. I TNS Gallup (2004) oplyses det, at 34 pct. af de ikke-besøgende ville besøge museet, hvis det blev gratis. I publikationen er dette kommenteret med ”tilsyneladende kun”. Men fraregnet turister bliver Nationalmuseet med groft skøn besøgt årligt af en 10-12 pct. af den voksne danske befolkning, så de 34 pct. ville betyde en tilstrømning ud over alle breder og helt ud over kanten til det troværdige. Tallet skal nok fortolkes som en hensigt engang ad åre om besøge Nationalmuseet, men ikke hvert år og ikke nu. Ikke desto mindre må en stigning i besøgstallet kunne forventes. Men der er dog grund til at gøre to kommentarer. For det første, at det er muligt, at den gratis adgang vil indebære en forvridning til fordel for Nationalmuseet, men til ugunst for de andre museer. For det andet, at Nationalmuseet som tidligere anført taber det finansielle incitament til yderligere markedsføring.

### **Bør finansieringsstrukturen ændres?**

På universitetsområdet er en stor del af bevillingen til det enkelte universitet afhængig af, hvad mange eksamener, der studerende tager på dette universitet (*activity budgetting*), samtidigt med, at resten gives som en ”forskningsbevilling”. Dermed har universiteterne et incitament til (stort set) at modtage så mange studerende, som offentligheden ønsker. Politikerne tillægger ofte besøgstal stor vægt, bl.a. fordi de er nemme at måle og forstå; at besøgstal for museer og samfundets nytte af museer ikke nødvendigvis er det samme, er gennemgået i appendiks 1.

Det ville være en oplagt tanke at indføre den samme bevillingsmodel på museumsområdet, så museet fik en driftsbevilling til bevaring og en bevilling til formidling, som afhang af antal besøgende. Der er næppe nogen tvivl om, at det ville sætte mere fokus på besøgstallet og antagelig forøge dette. Hvis den nuværende tendens til at indføre gratisadgang breder sig, synes en sådan finansieringsreform desto mere nærliggende.

### **3. En mere offensiv museumsstrategi - museer til folket**

Den internationale litteratur har i særlig grad interesseret sig for brugerbetaling, men der synes ikke at være det store potentiale for yderligere brugerbetaling på danske museer. Det typiske er, at entréindtægter andrager ca. 20 pct. af de samlede udgifter.<sup>97</sup> Måske kan entréprisen justeres lidt hist og her, men ikke på nogen måde i en grad, at det ændrer det samlede billede: De kulturhistoriske museer må nødvendigvis være støttet af enten private eller det offentlige. Der er ikke tradition for, at private enkeltpersoner giver donationer til museer udover konkrete genstande, og private fonde vil typisk heller ikke finansiere driftsudgifter, hvorfor der kun er det offentlige tilbage. Et levedygtigt museumsvæsen i Danmark må nødvendigvis støttes af det offentlige; alt andet er det rene snak. Men medens debatten om brugerbetaling efter min opfattelse med fordel kan nedtones, kan der være grund til at hæfte sig ved andre sider af det danske museumssystem. Den internationale litteratur har derimod ikke interesseret sig synderligt for museumsstrukturen, men har typisk taget udgangspunkt i det enkelte (og givne) museum. Men der kan i høj grad være grund til at interessere sig også for museumsstrukturen.

### **Skal der ske en omstrukturering af de mindre museer?**

Som omtalt tidligere er det danske museumssystem vokset ved knobskydning igennem det sidste århundrede uden nogen særlig plan. Med udgangen af 2004 var der 185 kulturhistoriske museer udover Nationalmuseet, af hvilke de 113 var statsstøttede.<sup>98</sup> De må deles om godt 6 millioner besøgende svarende til godt 33.000 pr. museum. Dette er gennemsnit, og en del af de små museer har meget lave besøgstal, f.eks. Vorbasse Museum med 510 og Nyminddegabs Redningsmuseum med 554 besøgende i 2004. Det rejser naturligt spørgsmålet: Ville man organisere det danske museumsvæsen på samme måde, hvis man stod frit stillet? Spørgsmålet er helt klart lidt retorisk, men er dog baseret på den væsentlige pointe, at hovedparten af

<sup>97</sup> I bemærkningerne til Finanslov 2003, konto 21.33.31 Tilskud til museer med almindelig tilskudsordning er angivet en oversigt over finansieringen af de statsstøttede museer. Ud fra dette kan beregnes en brugerbetaling på 20 pct.

<sup>98</sup> Museumsstatistik 2004, Tabel C.

de små museer daterer sig fra en tid, hvor kommunikationsmidlerne var ganske beskedne. Men i en tid, hvor langt hovedparten af befolkningen har adgang til egen bil, er strukturen ikke nær så indlysende rimelig. Denne problemstilling har der ikke været talt meget om, i hvert fald ikke i de officielle publikationer.

Men det svært at svare på spørgsmålet, om der ville være gevinster ved at sammenlægge nogen af de små museer. Analytisk set er der to forskellige effekter, en effekt på omkostningssiden og en effekt på afsætningssiden. Lad os antage, at vi har 2 små museer A og B, som vi slår sammen til et (lidt) større museum C bestående af samlingerne fra A og B.

Det er muligt, at der ville være en omkostningsbesparelse, således at omkostningerne ved at drive det fælles museum C ville være mindre end omkostningerne ved A og B lagt sammen. Det kunne være fælles opsyn, administration o.s.v. Som tidligere omtalt er det ganske vanskeligt at få konstateret, hvad omkostningerne ved især de mindre museer overhovedet er. Men mod sådanne frække tanker om at økonomisere ville det sikkert blive anført, at en del af de mindste museer drives med frivillig arbejdskraft og i de eksisterende bygninger, og at der ikke ville være nogen økonomisk fordel forbundet med at sammenlægge dem; tværtimod ville en sammenlægning kunne indebære ansættelse af lønnet arbejdskraft eller nybygninger. Det er ikke muligt ved skrivebordsovervejelser at afgøre, om der ville være en besparelse ved sammenlægning; fusioner tager sig ofte bedre ud i teorien end i praktiken.

Den anden effekt er, om et fælles museum ved forbedrede åbningstider, mere interessante og omfattende samlinger og lign. ville være i stand til at tiltrække flere museumsbesøgende, end de to små museer til sammen ville hver især. Også her synes svaret at være helt åbent. Der vides simpelthen for lidt om de besøgendes profil og motivation til at besøge museer.

Derimod kan det siges med ret stor sikkerhed, at da mange af de mindre museer opretholdes med betydelige kommunale tilskud, er det ikke nemt at forestille sig større omorganiseringer; hvilken kommune ville gerne give et tilskud til museet beliggende i en anden kommune? Men kommunesammenlægninger har måske formindsket, om ikke elimineret dette problem.

Der omtales her kun sammenlægning af museer; men også andre muligheder kunne komme på tale. Grøngaard Jeppesen omtaler således muligheden af ”historiske centre”, der kombinerer museer, arkiver og biblioteker.<sup>99</sup>

Da den enkelte kommune frit bestemmer, i hvilket omfang den ønsker at støtte det lokale museum, foreligger den mulighed, at kommunen ophører med at give tilskud; staten vil da ligeledes ophøre med at give tilskud, da statens tilskud er betinget af et kommunalt tilskud. Da det lokale museum typisk er organiseret som en selvejende institution, opstår den mulighed, at museet kan gå konkurs, og i så tilfælde er spørgsmålet, om kurator for konkursboet kan sælge ud af museets samlinger. Situationen opstod i 2003 for Frederiksværk, hvor kulturministeren nægtede at give tilladelse til, at konkursboet realiserede samlingerne. Der skal ikke sælges ud af kulturarven eller arvesølvet i bogstaveligste forstand. Det er ikke nemt at nedlægge museer.

## **Sammenlægning af § 16 museer**

I september 2003 blev der offentliggjort en indstilling fra Kulturarvsstyrelsen til Kulturministeriet om fordelingen af § 16 tilskud, som gives til de statsanerkendte museer, som udfører en virksomhed af

---

<sup>99</sup> ”I Danmark - og i mange europæiske lande - er der tradition for en opsplitning af de historiske samlinger og det historiske dokumentationsmateriale mellem museer, arkiver og biblioteker. Museerne tager sig af genstandsmaterialet med tilhørende dokumentation, bibliotekerne råder over den historiske og topografiske, trykte litteratur, herunder avissamlinger, og arkiverne opbevarer de originale skriftlige vidnesbyrd, som fremover også vil omfatte digitale materialer. Denne opsplitning i institutionstyper er gældende for de store statslige institutioner som Nationalmuseet, Det Kgl. Bibliotek og Rigsarkivet og har forplantet sig ud i resten af landet. De historiske og topografiske dele af bibliotekerne indgår her i central- og folkebibliotekerne, evt. for større byer i selvstændige lokalhistoriske biblioteksafdelinger. I mindre byer/kommuner findes der eksempler på samdrift mellem lokalhistorisk arkiv og bibliotek eller arkiv og museum. ... Grænsedragningen mellem samlingstyperne for de tre institutioner er ikke altid markant. Således har en del museer som led i deres samlinger erhvervet originale manuskripter, fotografisk materiale kan findes hos alle typer og i en nær fremtid vil de digitale medier være af interesse for både museum, arkiv og bibliotek. fotografisk materiale kan findes hos alle typer og i en nær fremtid vil de digitale medier være af interesse for både museum, arkiv og bibliotek.” (Grøngaard Jeppesen 2001).

særlig betydning, herunder i forbindelse med varetagelse af et museumsfagligt speciale. Det overordnede kriterium for tildeling af et § 16 tilskud – virksomhed af særlig betydning – er ikke helt nemt at forstå, fordi det i forvejen er en betingelse for at blive statsanerkendt, at området er væsentligt og ikke i forvejen er dækket af andre statslige eller statsanerkendte museer. Så den blotte specialisering er ikke nok; der skal noget mere til. Museet skal være fremragende i en eller anden forstand for at få et sådant tilskud.

Indstillingen gennemgår de 19 museer (inkl. kunstmuseer), der har fået § 16 tilskud, samt de museer, der har søgt om at få et sådant tilskud. De anvendte kriterier synes at være:

- Museets betydning (Internationalt, nationalt, regionalt)
- Museets forskningsprofil (Har museet en rimelig mængde forskning)
- Museets mulighed for egenindtjening<sup>100</sup>

Med vægten på egenindtjening synes det klart, at en betingelse for at opnå yderligere statstilskud efter § 16 er, at museet har udtømt mulighederne for egenindtjening. Indstillingen anbefaler dog ikke, at de statslige tilskud direkte bliver sat ned p.g.a. uudnyttede muligheder for egenindtjening. I et enkelt tilfælde (kunstmuseet Trapholt) blev der indstillet en reduktion af det hidtil ydede tilskud, men begrundelse var ikke økonomi, men derimod, at ansvarsområdet er dækket af et andet museum (Kunstindustrimuseet). Der er således ikke tale om crowding out i traditionel forstand, jfr. fodnote 40, da det ikke er sådan, at større egenindtægter som i England formindsker den statslige bevilling. Men der er tale om interaktion mellem indtægterne; hvis mulighederne for egenindtægterne udnyttes fuldt ud, er det muligt, men ikke sikkert, at der afhængig af den konkrete ansøgning vil tilflyde museet en ekstrabevilling.

Indstillingen er i øvrigt bemærkelsesværdig derved, at den direkte anbefaler sammenlægningen af flere små museer med større museer; den nydannede Kulturarvsstyrelse trådte i karakter. Dette begrundes med såvel en mere hensigtsmæssig drift som muligheden for at give det samlede museum en bredere profil. Således foreslås Orlogsmuseet sammenlagt med Tøjhusmuseet til et Forsvarshistorisk Museum, Musikhistorisk Museum sammenlagt med Kunstindustrimuseet, Teatermuseet sammenlagt med enten Det Kgl. Teater eller Nationalmuseet, Jyllands Herregaardsmuseum lagt sammen med Dansk Landbrugsmuseum og Handels- og Søfartsmuseet med Fiskeri- og Søfartsmuseet (det sidste efter nærmere undersøgelse).

Efterfølgende er i 2006 Musikhistorisk Museum og Carl Claudius' Samling blevet nedlagt og overført i sin helhed som en selvstændig afdeling af Nationalmuseet. Begrundelsen var dels et forbedret museumsfagligt samarbejde, dels på sigt administrative besparelser.<sup>101</sup> Det kan således konstateres, at der foregår aktive overvejelser over den samlede museumsstruktur.

## Vil folket ikke komme til museerne, så ...

Det er det et godt spørgsmål, om ikke den internationale litteratur ser på museer på en lidt ufrugtbar måde: Det eksplicite eller implicite spørgsmål har været, om den offentlige udgift til museer repræsenterer et fornuftigt ressourceforbrug: Er der en tilstrækkelig betalingsvillighed i befolkningen for at opretholde det museumssystem, der er i landet? I princippet kan svaret gives ved at lave studier over betalingsvilligheden, men sådanne foreligger ikke.<sup>102</sup> Svaret ville formentligt være ja, i hvert fald over for det samlede system, men ikke nødvendigvis for det enkelte museum. Men i mangel af sådanne studier kunne man dreje problemstillingen om og i stedet spørge: Givet de nuværende midler til det danske museumssystem, får befolkningen så stor en gavn af de anvendte midler som muligt? Får man

<sup>100</sup> Ny Carlsberg Glyptotek blev karakteriseret som værende af international betydning og med et stort udnyttet forskningspotentiale. Museets egenindtjening i forhold til antal gæster blev karakteriseret som meget lavt og kan udbygges. Museet blev ikke indstillet til forhøjet tilskud.

<sup>101</sup> Nyt fra Kulturstyrelsen 2006,1.

<sup>102</sup> For en gennemgang af betalingsvillighedsstudier henvises til Hjorth-Andersen (2007).

”museumsoplevelser” nok for pengene? Det føler denne forfatter sig langt fra overbevist om, af flere grunde.

For det første er det et nærliggende spørgsmål, hvad der egentligt ligger i magasinerne. Ovenfor er betænkningen om bevaringen af kulturarven gennemgået, med dens indforståede behov for magasiner. Men den blotte opbevaring i magasiner er jo på mange måder ganske utilfredsstillende. Museumsgenstande skal udstilles for publikum, ikke gemmes væk i magasiner.<sup>103</sup> Hvis Nationalmuseet (eller et andet museum) ikke kan udstille nogen genstande, der reelt er seværdige, så kan disse genstande passende gives til andre museer i stedet for at blive anbragt i magasiner. Er forholdet det, at museerne reelt er økonomisk presset i bund, så det højeste, de kan opnå, er at få bevilliget penge til magasinbygninger, men ikke til udstillingsbygninger? Eller er de opmagasinerede genstande reelt interesseløse? Det er svært at vide på baggrund af det offentliggjorte materiale. Fænomenet er imidlertid ikke specielt dansk. Der tales om *Prado effekten* opkaldt efter kunstmuseet i Madrid, som kun udstiller 10 pct. af sin samling, om end formodentlig den mest værdifulde del.<sup>104</sup>

For det andet er der godt nok sket en klar forbedring i de senere år, men begrebet *markedsføring* er stadig ikke noget, der karakteriserer museer. Hvem har sidst set en Tv-reklame for en særudstilling på Nationalmuseet?<sup>105</sup> Traditionelt har museer som andre kulturinstitutioner kunnet få en del gratis omtale takket være avisernes kultursider, men de henvender sig primært til de særligt interesserede og er uegnede til at få fat i et nyt publikum. I de officielle regnskaber optræder der ikke markedsføringsomkostninger, til trods for, at det langt fra er alle danskere, der er klar over de tilbud, som museerne faktisk har.<sup>106</sup> Men på dette område er der tegn på ændrede signaler, hvis Formidlingsudvalgets forslag ellers bliver bragt ud i livet.

Markedsføring behøver ikke være den rene tivolisering, som de fleste museumsfolk nok vil tage afstand fra. Ingen forestiller sig, at FCK skal spille med Nationalmuseet på ryggen. Men man kunne f.eks. forestille sig et system, hvor der blev indrettet montrér på posthuse, indkøbscentre og stationer, med museumsgenstande (eventuelt fra magasinerne), så befolkningen til stadighed blev gjort opmærksom på museernes eksistens? Appetitvækkere og smagsprøver spredt ud over det danske land. Der er mange muligheder.<sup>107</sup>

For det tredje er det nødvendigt også at rejse spørgsmålet om den holdning, der udvises af museets ledelse. Med gældende regler er det sådan, at ”Museets leder skal have en relevant museumsfaglig baggrund og være heltidsbeskæftiget”.<sup>108</sup> Denne bestemmelse har vel overlevet sig selv, når selv Det Kgl. Teater kan have en direktør med en fortid som departementschef i forsvarsministeriet og Sundhedsstyrelsen en chef uden lægelig baggrund. Traditionen har krævet ledere med en høj grad af faglig anerkendelse, men på næsten alle andre områder er dette blevet anfægtet og behovet for professionel ledelse anerkendt.

For det fjerde er det traditionelle museum er baseret på den idé, at museet har en immanent værdi, og at det er publikums ansvar at komme til museet; gør publikum ikke det, må det selv om det. Folket skal komme til museet. Men i stedet kunne man jo vende det om og spørge, om ikke museet i vid udstrækning skulle komme til folket. Ideologisk har bibliotekerne vist vejen: Hvis befolkningen ikke kan komme til biblioteket, kommer bogbussen til folket, men der kommer ingen museumsbus til folket. Også Det Kgl. Teater tager på turné. For at konkretisere debatten skal Nationalmuseet tages som eksempel.

<sup>103</sup> H.C. Andersen kunne forestille sig tyveri, men ikke eksistensen af magasiner, så derfor kunne hans historie om prinsessen på ærten med rimelighed ende således: ”og Ærten kom paa Konstkamret, hvor den endnu er at see, dersom Ingen har taget den.” Der findes dog også et begreb, der hedder ”åbne magasiner”, som f.eks. praktiseres på landbrugsmuseet Gl. Estrup, men det var ikke dette begreb, der stod i centrum ved diskussionen om behovet for magasiner.

<sup>104</sup> Jfr. Johnson (2003). Men Pradomuseet udlåner dog værker til andre museer.

<sup>105</sup> Som et forsigtigt forsøg på nye tider har Nationalmuseet dog forsøgt sig i 2004 med nogle TV-indslag om Frilandsmuseet. Men om noget tæppebombardement af publikum var der ikke tale.

<sup>106</sup> Fonden Realdania har i en undersøgelse af september 2003 angivet museers markedsføringsomkostninger til 4 pct. af omsætningen, langt under f.eks. teatrenes tilsvarende tal på 8 pct.

<sup>107</sup> Jan Guillous roman *Riget ved verdens ende* foregår i foregår lidt før 1200-tallet i Midtsverige mellem Vänern og Vättern. I afslutningen af hans roman har de svenske egns museer anbragt information om de byer og bygninger, der refereres til, med en angivelse af en hensigtsmæssig rejserute. Effektfuld, målrettet reklame.

<sup>108</sup> Museumsloven § 14.

Nationalmuseets hovedbygning ligger i Den Indre By som en stor, massiv og lidt truende bygning. Der er ingen oplysning om, hvor lang tid det vil tage at se alle genstandene, men vi taler vel om dage; det er i hvert fald sikkert, at ingen går på museum i 8 timer på en dag. Men almindelige mennesker går vel heller ikke på Nationalmuseet dag efter dag? Vil en jysk familie på besøg i København besøge Nationalmuseet hver dag i en uge? Udelukkes kan det vel ikke, men det hører dog til sjældenhederne. Men betyder det så, at Nationalmuseets hovedbygning reelt er for stor, så der ville nås noget ved at dele den?<sup>109</sup> De tidligere citerede tyske erfaringer tyder på, jfr. Tabel 1, at de fleste besøgende bruger mindre end 2-2½ time på et museumsbesøg. Og det er der gode grunde til, for det er svært for hjernen at kapere mere end så og så meget ad gangen, hvad enhver universitetslærer ved. Der holdes forelæsninger i en eller to timer ad gangen igennem et semester, og ikke 5 dages forelæsninger á 8 timer om dagen i en uge.

**Et forslag om vandrestillinger.** Der er ingen tvivl om, at der er behov for en central myndighed til at forvalte de centrale dele af den danske kulturarv, men det indebærer jo ikke nødvendigvis, at hele samlingen til stadighed skal befinde sig i København. På det internationale niveau har Guggenheim-museet lanceret vandrestillinger mellem New York, Bilbao, Berlin, Las Vegas og Venedig, og noget lignende i mindre målestok kunne man forestille sig i Danmark. Jeg kunne forestille mig, at man indrettede, evt. byggede en permanent udstillingshal i Odense, Esbjerg, Århus og Ålborg. Dermed ville hovedparten af befolkningen være inden for rækkevidde med moderne transportmidler. Derefter kunne enkelte samlinger gå på turné mellem disse udstillingshaller. Af hensyn til sikkerhed og opbevaring skulle der sikkert bygges nye og tilfredsstillende udstillingshaller; sådanne haller behøver dog ikke at være meget store.<sup>110</sup> I et sådant system kunne Nationalmuseet sende mindre dele af sin samling til beskuelse i det øvrige land; kulturpolitisk ville det mindske kritikken af, at alle de tunge kulturinstitutioner befinder sig i København.<sup>111</sup>

Hvis der blev opbygget et sådant net af vandrehaller, ville det også blive mere oplagt for Nationalmuseet at invitere udenlandske udstillinger på (vandre)besøg. Tilsvarende ville der jo ikke være noget i vejen for, at også museer i provinsen viste dele af deres udstillinger i København. Og diskussionen her har drejet sig om de kulturhistoriske museer, men i et projekt om vandrehaller ville det være nærliggende at inddrage også kunstmuseer såsom Statens Museum for Kunst.

Betragtningen her har drejet sig om at sende dele af samlingen på vandrestilling, men der er også et problem forbundet med mange ensartede objekter af samme art. Det er et godt problem, om publikum får mere ud af at se 10 bronzehorn i stedet for 2; er svaret nej, kunne det overvejes at give eller i hvert fald udlåne de 8 bronzehorn til andre museer. Det er klart, at det ikke ville være i det pågældende museums interesse at udlåne bronzehornene ud fra devisen: Hvis man vil se bronzehorn, skal man gå til dette museum. Men ultimativt er det væsentlige jo, at befolkningen får set et bronzehorn snarere end at det foregår på det ene eller det andet museum.

Det er ikke svært at høre indvendingerne. Nogle af dem er teknisk baserede og helt ligetil: Nogle genstande kan ikke flyttes uden risiko for skader, men det gælder jo ikke alle; mange genstande kan flyttes.<sup>112</sup> Andre indvendinger er nok af mere emotionel karakter. Museumsverdenen vender mod fortiden, og den enkelte museumsleder vogter over sit eget museum og sin egen samling. Men den slags konservatisme kan ultimativt overvindes, om ikke andet så ved diktat. Det er jo ikke "Nationalmuseets" genstande, men statens. Hvis den danske stat kan opnå en bedre fordeling af museumsgenstandene af hensyn til publikum, må de museumsegoistiske interesser vige.

---

<sup>109</sup> For at undgå misforståelser: Der tales her udelukkende om udstillingsvirksomhed, ikke at Nationalmuseet ikke skal have det overordnede ansvar for samlingerne.

<sup>110</sup> Det er svært uden et konkret forslag at angive, hvad en sådan udbygning ville koste. Men vi taler om væsentligt mindre beløb, end der ellers lejlighedsvist gives til udbygning eller reparation af museer. Ovenfor er der gennemgået, hvorledes politikerne pludselig lukkede op for pengeposen til bevaring af kulturarven, og Statens Museum for Kunst er f.eks. blevet udbygget for et 3-cifret millionbeløb.

<sup>111</sup> 47 pct. af de ikke-besøgende syntes, at Nationalmuseet skulle lave arrangementer andre steder end på museet (f.eks. i provinsen), jfr. TNS Gallup (2004).

<sup>112</sup> Nydambåden med en længde på 23 meter er faktisk blevet udlånt fra Gottorp Slot til Nationalmuseet, så selv store genstande kan faktisk udlånes.

Mere direkte kan man spørge, om der er basis i befolkningen for at betale for en udbygning af det danske museumsvesen. Befolkningens interesse synes jo at være stagnerende, og omkostningerne pr. besøgende i stigende. Men det er et spørgsmål, hvad der er årsag og virkning. Forslaget her indebærer en udbygning af museerne af hensyn til publikum, besøgstallene for de små museer og nok også særudstillinger viser, at der faktisk er en interesse for at gå på museum. Det relevante er ikke, hvad det nuværende museumssystem inklusive bevaringen af nationale klenodier koster, men om befolkningen ville være villig til at betale for den *udbygning*, som der skitseres.

## Danmark som en egn i Europa

*”Der har gennem tiden udviklet sig en international arbejdsdeling i forhold til bevaringen af kulturarven, sådan at hvert land som udgangspunkt har ansvaret for indsamling og bevaringen af den nationale kulturarv. Derfor vil denne udredning også have fokus på den nationale kulturarv. Kulturarven er både af dansk og udenlandsk oprindelse.”<sup>113</sup>*

Således står forholdet til udlandet beskrevet i indledningen til betænkningen om bevaringen af kulturarven. Meget mere står der faktisk ikke om forholdet til udlandet, og det der står, ser måske ret så uskyldigt ud. Men det er det faktisk ikke.

Reelt menes der, at hvad der én gang har fundet vej til danske museer, uanset legitimiteten i den underliggende transaktion, skal forblive på danske museer. Og der befinder sig en hel del, f.eks. på Nationalmuseet og Ny Carlsberg Glyptotek, som kun kan kaldes dansk, fordi det p.t. opbevares i et dansk museum. Genstande fra Kina og Ægypten er jo ikke efter en normal sproglig fortolkning ”dansk kulturarv”.

Der er på internationalt plan til stadighed en debat om placeringen af udvalgte kulturgenstande. Det reelle er, at museer i Vesteuropa og USA har fået tilkæmpet sig en ganske stor del af andre landes kulturarv, som de bestemt ikke ønsker at levere tilbage. Et stykke ad vejen kan dette meget vel have været hensigtsmæssigt, fordi disse genstande måske blev opbevaret mere betryggende end i deres hjemlande. Det mest naturlige forekommer at definere den egentlige legitime ejer som det land, hvor den pågældende kulturgenstand blev frembragt. Men udover at tømme de europæiske museer ville dette kunne give anledning til i bogstaveligste forstand millioner af komplicerede sager med et kompliceret juridisk/historisk indhold.<sup>114</sup> Ejendomsretten til den enkelte kulturgenstand kan være tvivlsom, og grænserne i Europa og den øvrige verden har ganske enkelt skiftet en hel del, så begrebet oprindelsesland kan være ganske uklart. Specielt for malerier er det måske mere kunstnerens nationale identitet snarere end selve det land, hvor maleriet blev udført, der er afgørende, f.eks. Van Gogh i Arles eller Picasso i Paris. Så det nuværende system – kulturarv er, hvad det pågældende land tilfældigvis har fået i sin besiddelse – har om ikke andet den fordel, at det ikke indebærer kaos. Princippet kan så

<sup>113</sup> Kulturministeriet (2003, p.3).

<sup>114</sup> Som en konkret illustration kan tages Sølvbiblen Codex Argenteus, som opbevares på Uppsalas Universitetsbibliotek. Tilhører sølvbiblen retteligen Italien, Tyskland, Tjekkiet, Holland eller Sverige?

”The greatest gem among the manuscript treasures of the Uppsala University Library is the Codex Argenteus, the "Silver Bible". This world-famous manuscript is written in silver and gold letters on purple vellum in Ravenna about 520. It contains fragments of the Four Gospels in the fourth-century Gothic version of Bishop Ulfilas (Wulfila). Of the original 336 leaves there remain only 188. With the exception of one leaf, discovered in 1970 in the cathedral of Speyer in Germany, they are all preserved in Uppsala. The manuscript was discovered in the middle of the 16th century in the library of the Benedictine monastery of Werden in the Ruhr, near Essen in Germany. Later on it became the property of the Emperor Rudolph II, and when, in July 1648, the last year of the Thirty Years' War, the Swedes occupied Prague, it fell into their hands together with the other treasures of the Imperial Castle of Hradcany. It was subsequently deposited in the library of Queen Christina in Stockholm, but on the abdication of the Queen in 1654 it was acquired by one of her librarians, the Dutch scholar Isaac Vossius. He took the manuscript with him to Holland, where, in 1662, the Swedish Count Magnus Gabriel De la Gardie bought the codex from Vossius and, in 1669, presented it to the University of Uppsala. He had previously had it bound in a chased silver binding, made in Stockholm from designs by the painter David Klöcker Ehrenstrahl.”

Kilde: <http://www.ub.uu.se/arv/codexeng.cfm>



konkret fraviges, således som det skete med de islandske håndskrifter i 1971 og fremefter og for nylig med tilbageførsel af en række færøske kulturgenstande til Føroya Fornminnessavn.<sup>115</sup>

Men det internationale aspekt presser sig på. Det danske folk er et rejselystent folk, og en ganske stor og utvivlsomt stigende mængde mennesker ser andre landes museer. Det vil uundgåeligt sætte sit præg på deres oplevelser af et dansk museum. Danske museer er indrettet i en tid, hvor det var realistisk at antage, at langt hovedparten af befolkningen kun havde danske museer som en mulighed for at se på kulturhistoriske genstande. Sådan er det ganske enkelt ikke mere. De danskere, der har besøgt nationalmuseet i Athen eller Det Ægyptiske Museum i Cairo, vil selvsagt se antiksamlingen på Nationalmuseet i et ganske andet lys.

Det vil på sigt kræve en tilpasning og en specialisering, som vil bryde med mange vaneforestillinger. Her kommer forestillingen udveksling af genstande uomgængeligt ind i billedet. Et museum med en konstant samling har kun ringe muligheder for at tilpasse sig publikums ændrede krav. Og pointen er netop, at publikum ændrer sig, og så må museerne også overveje, hvad de skal ændre.

Økonomiprofessorerne Michael Møller og Niels Christian Nielsen vakte nogle år siden en del opsigt med en debatbog om kunstens vilkår, hvori de bl.a. at de enkelte kunstmuseer skulle have adgang til at sælge ud af deres samlinger.<sup>116</sup> Fremstillingen blev af nogle opfattet som provokerende, men hensigten var god nok; det drejede sig om at få skabt de bedst mulige kunstudstillinger. I mindre målestok gælder det samme for de kulturhistoriske museer. Der er dog to forskelle. For det første er markedet for kulturgenstande ikke nær så udviklet, og for det andet har danske kulturhistoriske museer et helt naturligt ankerpunkt, nemlig at belyse (det nuværende) Danmarks kulturhistorie.

Men hvis et museum i Skåne har nogle vikingegenstande, som det gerne vil bytte med en række genstande fra Nationalmuseets antiksamling, hvad skulle så være til hinder for et sådant gensidigt fordelagtigt bytte? Ja, umiddelbart ville det være lov om sikring af kulturværdier, men den kan (og bør) jo ændres.<sup>117</sup> Sådanne gensidige byttehandler er muligvis besværlige at gennemføre, og Møller og Nielsen har da også ret i, at pengetransaktioner er simplere end byttehandler, så det simpleste ville være en lejeaftale. Det anses imidlertid normalt for upassende i museumsverdenen at leje museumsgenstande fra andre museer, selv om det internationalt lejlighedsvist fraviges; det accepteres således, at russiske museer grundet finansielle problemer fremlejer deres ting.<sup>118</sup> Det er nok ligeledes acceptabelt, at den ægyptiske stat sender kunstgenstande fra Tutankhamons grav på udstilling med henblik på at skabe et ret stort millionoverskud til den øvrige bevarelse af den ægyptiske stat.<sup>119</sup>

Muligheden for byttehandler ville imidlertid give museerne en vis fleksibilitet, og politisk kunne det forsvares med, at genstandene ikke forsvandt ud af museernes lukkede kredsløb i offentligt regi; de ville til stadighed være til beskuelse af offentligheden. Det er muligt, at man ikke længere kunne se de pågældende antikke genstande i København. men det kunne man trods alt i Skåne; til gengæld ville man kunne se nogle andre genstande i København. Og befolkningens kulturhistoriske oplevelse er vel ikke afhængig af, om det sker på den ene eller den anden side af Øresund? Det må dog være et spørgsmål, hvad der samlet giver den bedste museumsoplevelse.

Der er ovenfor slået til lyd for, at der skal ske en intensivering af markedsføringen af museerne, men markedsføring duer ikke på langt sigt, hvis ikke produktet er i orden. Og det er min opfattelse, at de nuværende rammer ikke giver rimelige muligheder for at tilpasse museerne til nutidens og fremtidens

---

<sup>115</sup> Nationalmuseet Virksomhedsregnskab 2001, p.6.

<sup>116</sup> Møller og Nielsen (1999): Kunst – økonomisk set.

<sup>117</sup> § 10 i Lov om sikring af kulturværdier i Danmark, LOV nr. 332 af 04/06/1986: "Til statslige eller statsstøttede museer eller andre, der udfører kulturgenstande i forbindelse med udstillinger og lignende i udlandet, kan kulturværdiudvalget give en stående udførselstilladelse." Den nuværende Bekendtgørelse om museer - Bekendtgørelse nr. 952 af 27. november 2002 indeholder i §8, stk. følgende bestemmelse: "Udskillelse af genstande fra samlingerne til andre institutioner end statslige museer eller andre statsanerkendte museer kan kun ske med Kulturarvsstyrelsens godkendelse. Kulturarvsstyrelsen kan give tilladelse til udskillelse, når der foreligger særlige omstændigheder, som taler derfor."

<sup>118</sup> Frei og Meier (2006)

<sup>119</sup> Politiken d. 18/3/2007 med reference til the Guardian. Entrégiften til en sådan udstilling skulle være over 100 kr. Er varen blot i orden, regnes der også med, at publikum vil betale for den.

vilkår. Reelt stiller politikerne museerne nogle urimelige vilkår: De kræver synlige resultater af deres midler i form af øgede besøgstal, men de giver ikke museerne de fornødne midler til at opfylde disse mål.

Det er meget tænkeligt, at det vil være svært for de pågældende museumsfolk så at sige at skifte identitet fra at repræsentere Nationalstaten til at repræsentere en egn i Europa.<sup>120</sup> Men det er jo et godt stykke ad vejen det, det handler om. De nationale museer har hidtil haft monopollignende status i deres eget land. Men dette monopol er under nedbrydning, og konkurrencen fra andre lande melder sig. Det indebærer så, at de nationale museer skal finde deres plads i det europæiske museumsbillede, og det indebærer igen mere end at låne et par enkelte genstande fra hinanden ved lejlighed.

Det indebærer f.eks., at bevaringen af genstande fra industrikulturen burde samtænkes med udlandet. Der kan nok skabes forståelse i det danske samfund for bevarelsen af genstande og bygninger fra industrikulturen, men skal det foregå efter de samme principper som hidtil? Mange genstande fra oldtid og middelalder var formet af det sted, hvor de var produceret: Materialerne var overvejende lokale; flintesten og egetræer findes ikke overalt. Industrikulturen er imidlertid ikke af dansk oprindelse, men har et internationalt tilsnit, og interessen for at bevare dele af industrikulturen er mindst lige så stor i vore mere industrialiserede nabolande. Det bliver dermed oplagt at spørge, om hvert enkelt lille europæisk land på sigt skal satse på at have en komplet samling af industrikulturen ligesom alle nabolandene, eller om en vis arbejdsdeling og specialisering kunne være ønskelig. Det kunne så tale for, at Danmark i særlig grad skulle interessere sig for at bevare de dele, som netop ikke af den ene eller anden grund findes i udlandet.

## Et blik på fremtiden

Der er i det foregående argumenteret for, at det omgivende samfund har ændret sig. Det gælder danskere, teknologi, økonomi og politiske klima, og dét i et ret hastigt tempo. Det indebærer tilpasninger også for det danske museumssystem. Men er den nuværende styringsmodel velegnet til at gennemføre en sådan transformationsproces? Der er tale om et forholdsvist lukket kredsløb mellem museumsfolk og embedsmænd i kulturministeriet. Meget kunne tale for, at museumsverdenen skulle have tilført nye synspunkter og nye kompetencer i form af egentlige bestyrelser. Det nuværende system med resultatkontrakter betyder jo i praksis, at nogle ganske få embedsmænd fra kulturministeriet dikterer udviklingen helt ned i detaljer, ikke kun for det enkelte, men for samtlige statsmuseer.

I kølvandet på debatten om oplevelsesøkonomien har danske museer fået nogle muligheder i form af offentlig goodwill og bevågenhed, som ville være anset for utænkelige for nogle år siden. Kultur anses ikke længere kun som en statsfinansiell belastning, men også som et nationalt aktiv. Det kræver udsyn og handlekraft at udnytte disse muligheder, evne til at tænke utraditionelt og søge nye løsninger med vægt nok så meget på *oplevelse* og på *økonomi* som på kulturhistorie. Den danske økonomi og det politiske klima synes gunstigt i disse år, men hvor længe? Gud straffer den, som kommer for sent, som Gorbachev sagde til Honecker før murens fald.

Det vil utvivlsomt også kræve investeringer at modernisere museerne og deres udstillingsvirksomhed. Hovedindtrykket af læsningen af materialet for de sidste 15 år har været, at museerne har været kørt med ret så stramme økonomiske tøjler. Hvis museerne imidlertid skal give deres aktive bidrag til oplevelsesøkonomien, er det ikke tilstrækkeligt med lidt ekstra midler til finansiering af formidlingsvirksomhed.<sup>121</sup> De må have midler til at eksperimentere og udvikle; det er, hvad man gør i private erhvervsvirksomheder. Der må tænkes mere dristigt - vandrehaller, kunstige vikingeborge, computerspil med udgangspunkt i Valdemarernes tidsperiode, stipendier til forfattere med

<sup>120</sup> Ved et tilfælde overhørte jeg en diskussion mellem to humanister, der var bekymrede for, at der ikke længere var en specialist i runeskrift på Nationalmuseet. Men hvorfor dog det? Det afgørende er vel ikke, om der er en fagkyndig i runer på Nationalmuseet, men om Nationalmuseet har adgang til passende ekspertise. Hvis der er adækvat ekspertise i Lund eller Oslo, er det vel fuldt tilstrækkeligt. Det må så konkret vurderes, om det er mest hensigtsmæssigt at have sin egen ekspertise eller købe assistance udefra; det afgørende er, at der skal brydes med det nationale selvforsørgelsesprincip.

<sup>121</sup> 40 millioner ekstra til formidling lyder måske af meget for de involverede; humanister er typisk vant til små beløb. Men ret beset er der jo tale om småpenge. Hvis der skal gøres alvor ud af en satsning på museerne, mangler der i hvert fald et nul.

interesse for middelalderhistorie, *cutting edge* Internet præsentationer, omrokering af samlinger, markedsføring i bred betydning, sponsorering af udsendelser om Danmarks fortid i kommercielle fjernsynskanaler, kompetence til at overbevise finansministeriet om, at penge til museer ikke er spildt, brochurer til alle indkomne gæster i Kastrup Lufthavn, og meget, meget mere. Det ligner ikke det traditionelle fedtspil omkring resultatkontrakter; om der nu skal være et eller to fokusgruppeinterview med unge om året.

Hvis man ønsker at styrke museumslivet, kan man enten som i Sverige og delvist i Danmark forære den nuværende befolkning og nogle turister et gode i form af fri adgang, eller man kan investere tilsvarende beløb i nyskabelser fremover. Det valg er selvklaart politisk, og jeg for min del har truffet valget. På andre områder i det danske samfund er der konsensus om, at vi ikke fremover skal leve af at producere billige varer, men leve af produktudvikling og fornyelse.

## Litteraturfortegnelse

- Anderson, Chris (2006): "*The Long Tail: How endless choice is creating unlimited demand. The New Economics of Culture and Commerce*", Random House Business Books.
- Anderson, R.G.W. (1998): "Is Charging Economic", *Journal of Cultural Economics* 22, 179-187.
- Ashworth, John og Peter Johnson (1996): Sources of "Value for Money" for Museum Visitors; Some Survey Evidence", *Journal of Cultural Economics* 20:67-83.
- Bailey, Stephen J. og Peter Falconer (1998): "Charging for Admission to Museums and Galleries: A Framework for Analysing the Impact on Access", *Journal of Cultural Economics* 22, 167-177.
- Basso, Antonella og Stefanie Funari (2004): "A Quantitative Approach to Evaluate the Relative Efficiency of Museums", *Journal of Cultural Economics* 28, 195-216.
- Benhamou, Françoise (1998): "*The Contradictions of Désertisation*" i Boorsman (1998).
- Bille, Trine, Torben Fridberg, Svend Storgaard, Erik Wulff (2005): "Danskernes kultur- og fritidsaktiviteter 2004 – med udviklingslinier tilbage til 1964". AKF-forlaget.
- Boorsma, Peter B., Annemoon van Hemel og Niki van der Wielen (red.) (1998): "*Privatization and Culture*". 2 Circle Publications No 10. Boston/Dordrecht, London. Kluwer Academic Publishers.
- Boorsma, Peter B. (1998): *Privatizing the Muse "and all that jazz"* i Boorsma et al. (1998).
- Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, og Bernhard Graf (1998): "Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen", Institut für Museumskunde, Heft 49.
- Dansk Museumsstatistik. Udgivet af Danmarks Statistik. Diverse årgange.
- Det Økonomiske Råd (2004): *Dansk økonomi forår 2004*.
- Duelund, Peter (red.) (2003): *The Nordic Cultural Model*. København.
- Egmus (2004): "*A Guide to European Museum Statistics*". Kan findes på <http://www.digital-sepia.de/egmusqua/>
- Frey, Bruno S. (1998): "Superstar Museums: An Economic Analysis", *Journal of Cultural Economics* 22, 113-125.
- Frey, Bruno S. og Werner W. Pommerehne (1989): "*Muses and Markets*", Blackwell, Oxford.
- Frey, Bruno S. og Stephan Meier (2006): "*The Economics of Museums*", kapitel i Ginsburgh og Trosby (2006).
- Ginsburgh, V.A. og P.-M. Menger (1996): *Economics of the Arts – Selected Essays*. Contributions to Economic Analysis. North Holland
- Ginsburgh, Victor og Israel Zang (2003): "The Museum Pass Game and Its Value", *Games-and-Economic-Behavior*, 43(2): 322-25.
- Ginsburgh, Victor A. og David Throsby (2006): "*Handbook of the Economics of Art and Culture*", North-Holland.
- Gray, Charles M. (1998): "Hope for the Future? Early Exposure to the Arts and Adult Visits to Art Museums", *Journal of Cultural Economics* 22, 87-98.
- Gray, Charles M. (2003): "Participation", i Towse (2003).
- Grefe, Xavier (2003): "*La VALORISATION ÉCONOMIQUE du PATRIMOINE*", Ministère de la culture et de la communication. Paris.
- Grøngaard Jeppesen, Torben (2001): *Fremtidens historiske videnscentre - en sammensmeltning af arkiv, bibliotek og museum*, Oplæg til Kulturministeriet. Tilgængelig som <http://www.odmus.dk/db2/main.asp?kap=782>.
- Grøngaard Jeppesen, Torben (1995): *Tanker om en ny museumslov*, Kulturministeriet 1995, Tilgængelig <http://www.kum.dk/sw1903.asp>
- Hansmann, Henry (1981): "Nonprofit Enterprise in the Performing Arts", *The Bell Journal of Economics* 12(2), 341-61.
- Hjorth-Andersen, Chr. (1996): "*Bogmarkedet i Danmark*", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Hjorth-Andersen, Chr., Trine Bille og Mikkel Gregersen (2003): "*A Tale of Tables. On public cultural spending*", i Duelund (2003).

- Hjorth-Andersen, Chr. (2004): Dansk sprogpolitik: på hvilke sprog skal danskere tale med udlændinge i 2030. Blå memoserie nr.211, Københavns Universitets Økonomiske Institut. Tilgængelig på <http://www.econ.ku.dk/Research/Publications/blue/211.pdf>
- Hjorth-Andersen, Chr. (2007): „Den faste danske kulturav set i et økonomisk perspektiv“, Blå memoserie nr. 214, Københavns Universitets Økonomiske Institut. Tilgængelig på <http://www.econ.ku.dk/Research/Publications/blue/214.pdf>
- Hummel, Marlies, Christoph Saul, Lisa Becker, Bernhard Graf og Monika Hagedorn-Saupe (1997): „*Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher*“, Ifo studien zu Kultur und Wirtschaft 22. München og Berlin.
- Institut für Museumskunde (2001): „*Besuchszahlen 2000 der Museen und Ausstellungshäuser in der Bundesrepublik Deutschland*“. Berlin.
- Institut für Museumskunde (2006): „*Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2005*“, Sonderheft 60.
- Jensen, Caroline Lillelund (2005): „*De danske kirker*“, speciale ved politistudiet.
- Johnson, Peter S. (2003): „Museums“, i Towse (2003).
- Kirkeministeriet (2001): „Kirker og Kirkegårde“. En vejledning.
- Kirschberg, Volker (1998): „Entrance Fees as a Subjective Barrier to Visiting Museums“, *Journal of Cultural Economics* 22, 1-13.
- Klamer, A. and D. Throsby (2000): *Paying for the Past: The Economics of Cultural Heritage*, *World Culture Report*, New York, UNESCO, pp. 130-145.
- Klamer, Arjo og David Throsby (2000): *Paying for the past: the economics of cultural heritage*, i UNESCO (2000).
- Kulturarvsstyrelsen, museumsenheden (2003): Gennemgang af museer der modtager eller har søgt om særligt statsligt driftstilskud efter museumslovens § 16. Tilgængelig fra Kulturministeriets hjemmeside.
- Kulturarvsstyrelsen og Fonden Realdania (2005): „*Kulturarv – en værdifuld ressource for kommunernes udvikling*“, København.
- Kulturministeriet (2002): *Rapport fra det tværministerielle udvalg om den statslige politik for den faste kulturarv*, København.
- Kulturministeriet (2003): *Bevaring af kulturarven*. København.
- Kulturministeriet (2004): „*Samspillet mellem private fonde og den offentlige kulturpolitik*“, Notat.
- Kulturministeriet (2006): „*Udredning om museernes formidling*“, København.
- Larsen, Bodil Busk og Johan Peter Noack (1995): „*Arkiver og kulturhistoriske museer*“. Forlaget Klim. Århus.
- Luksetich, W. og M.D. Partridge (1997): „Demand functions for museum services“, *Applied Economics* 29(12), 1553-1559.
- Maddison, D. (2004): „Causality and Museum Subsidies“, *Journal of Cultural Economics* 28: 89-108.
- Maddison, D. og T. Foster (2003): „Valuing Congestion Costs in the British Museum“, *Oxford Economic Papers* 55:173-190.
- Mairesse, François og Philippe van den Eeckaut (2002): „Museum Assessment and FDH Technology“, *Journal of Cultural Economics* 26, 261-286.
- Møller, Michael og Niels Christian Nielsen (1999): *Kunst – Økonomisk set*. Gyldendal . København.
- Nathaniel Lichfield (1988): *Economics in urban conservation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nationalmuseet: Virksomhedsregnskaber, diverse årgange, taget fra [www.natmus.dk](http://www.natmus.dk).
- Nationalmuseet (2003): *Resultatkontrakt 2004-2007*, taget fra [www.natmus.dk](http://www.natmus.dk).
- Netzer, Dick (2003): „Non-profit organizations“, i Towse (2003).
- Pearce, Susan (ed.) (1991): „*Museum Economics and the Community*“. New Research in Museum Studies. The Athlone Press, London & Atlantic Highlands, NJ.
- Prieto Rodríguez, Juan og Victor Fernandez Blanco (2006): „Optimal pricing and grant policies for museums“, *Journal of Cultural Economics* 30:169-81
- Regeringen (2000): „*Danmarks kreative potentiale - Regeringens Kultur- og erhvervspolitiske redegørelse*“, København. Tilgængelig på [www.kum.dk](http://www.kum.dk).

- Regeringen (2003): ”Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen”. Tilgængelig på [www.kum.dk](http://www.kum.dk)
- Rizzo, Ilde (2003): ”Regulation”, i Towse (2003)
- Schuster, J. Mark: ”Inciting Preservation” i Schuster m.fl. (red.) (1997).
- Schuster, J. Mark (1998a): ”Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums”, *Journal of Cultural Economics* 22, 127-150.
- Schuster, J. Mark (1998b): *Beyond Privatization – The Hybridization of Museums and the Built Heritage* i Boorsma et al. (1998).
- Statens Kulturråd (2006): ”Fri entré till museer”. Stockholm. Tilgængelig på [www.kulturradet.se/](http://www.kulturradet.se/)
- Steiner, Faye (1997): ”Optimal Pricing of Museum Admissions”, *Journal of Cultural Economics* 21, 307-333.
- Søndag Aften (2007). ”Museerne vandt”, indlæg i den elektroniske kulturnyhedsbrev januar 2007.
- Taalas, Mervi (2003): ”Costs of Production” i Towse (2003).
- Throsby, David (1998): ”Rethinking the State’s role” i Boorma (1998).
- Throsby, D. (2001): *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TNS Gallup (2004): ”Rapport undersøgelse blandt befolkningen om synet på nationalmuseet 2004 – kendskab, image, tilfredshed m.m.”
- Tohmo, Timo (2004): ”Economic value of a local Museum: Factors of willingness-to pay”, *Journal of Socio-Economics* 33, 229-240.
- Towse, Ruth (2003): ”A Handbook of Cultural Economics”, Edward Edgar, Cheltenham, UK og Northampton, MA, USA.
- Tschmuck, Peter (2004): ”Privatizing the White Horses – An Evaluation of the Ausgliederung of Major Cultural Institutions in Austria”, Paper presented to the 13<sup>th</sup> International Conference of Cultural Economics, Chicago.

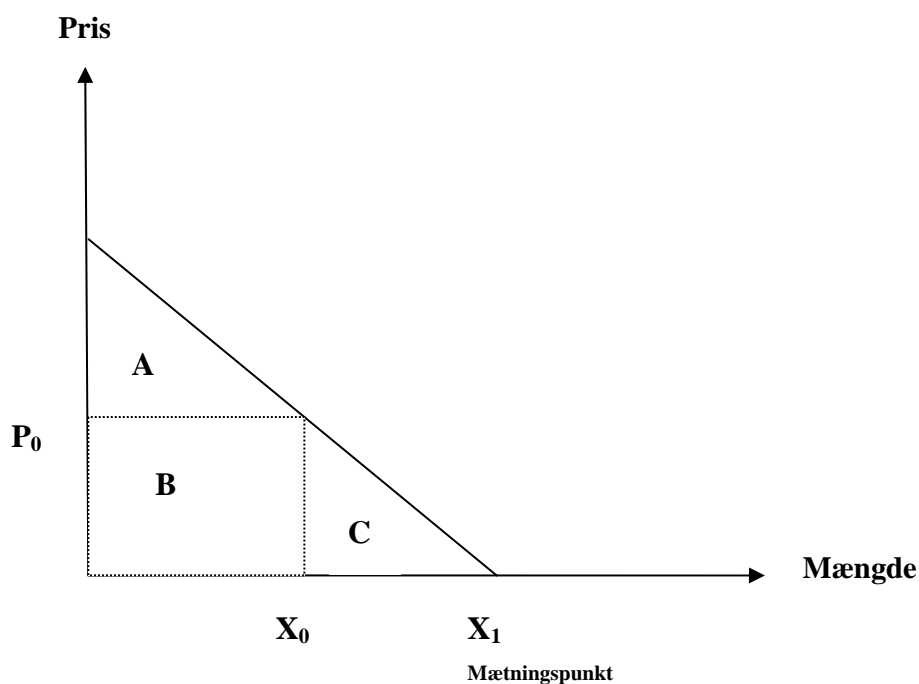
## Appendiks 1. Efterspørgselskurver.

Begrebet efterspørgsel spiller en central rolle i økonomisk analyse. Udgangspunktet tages normalt i den enkelte forbruger, hvorefter man adderer de enkelte forbrugeres efterspørgsel. *Efterspørgselskurven* viser, hvor meget forbrugerne er villige til at købe som en funktion af varens pris. Det er en fundamental økonomisk erfaringssætning, at jo lavere prisen er, desto større vil forbruget være. Da der er mange forbrugere, kan vi abstrahere fra delighedsproblemer og tegne efterspørgselskurven blot som en faldende kurve, der for simpelhedens skyld tegnes som en ret linie således som vist på fig. A1.1. Den simpleste måde at fortolke en efterspørgselskurve på er at forestille sig, at hver forbruger overvejer at købe én enhed; hvis en forbruger overvejer at købe to enheder, vil vi tælle forbrugeren dobbelt.

Vi forestiller os som udgangspunkt, at alle forbrugere bliver stillet over for den samme pris; virksomheden foretager ingen *prisdifferentiering* mellem sine kunder.

Svarende til en given pris viser efterspørgselskurven, hvor meget forbrugerne er villige til at købe. Til prisen  $P_0$  er forbrugerne villige til at købe mængden  $X_0$ . Hvis prisen er 0, d.v.s. at varen er gratis, vil forbrugerne være villige til i alt at aftage mængden  $X_1$ ; man betegner denne mængde som forbrugernes *mætningspunkt*.

**Fig. A1 Forbrugernes efterspørgselskurve**



På fig. A1 er arealet under efterspørgselskurven delt op i 3 mindre arealer, som hver kan gives deres egen fortolkning.

Arealet B er simpelt at fortolke. Det angiver simpelthen, at forbrugerne køber  $X_0$  enheder til prisen  $P_0$  og bliver dermed forbrugerens udgift til den pågældende vare. Set fra virksomhedens side svarer det til virksomhedens omsætning.

Arealet A har en noget anden fortolkning. Efterspørgselskurven angiver, hvor meget forbrugerne er villige til at købe for en given pris, og som sagt vil de købe mængden  $X_0$  til prisen  $P_0$ . Men hvis prisen havde været højere end  $P_0$ , ville de også have været villige til at købe noget, om end ikke helt så meget. Så forbrugerne har en gevinst ved at kunne handle til den givne markedspris. Man kan udtrykke det på den måde, at nogle forbrugere måske er villige til at betale 25 kr. for en enhed af varen, men de skal blot betale en markedspris på f.eks. 10, og disse forbrugere har derfor en gevinst på  $(25-10) = 15$ . Man

betegner denne gevinst som *forbrugeroverskuddet* (på engelsk *consumer surplus*). Teknisk kan det vises, at det samlede forbrugeroverskud for alle forbrugerne under ét bliver lig med arealet A.

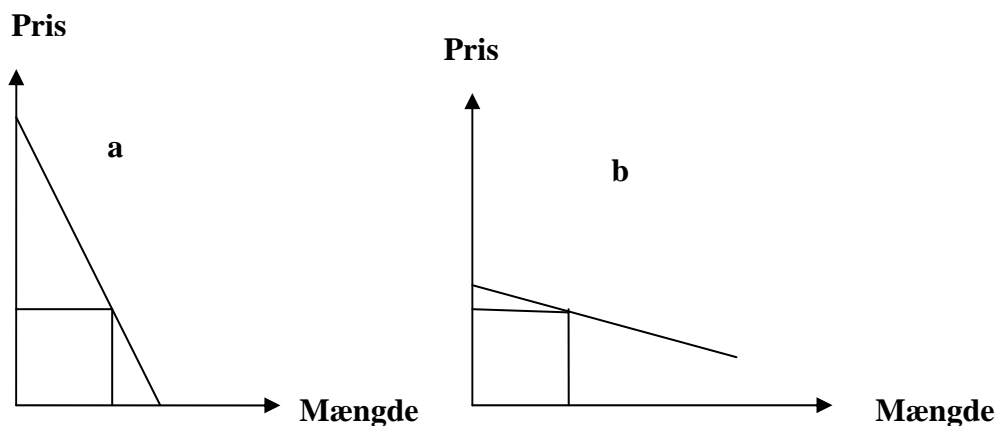
Forbrugeroverskuddet måles således i samme enheder som forbrugernes udgifter i kroner pr. tidsenhed, men det afviger fra omsætningen ved, at det ikke er et beløb, der direkte kommer til udbetaling.

I og med, at der er en markedspris på det pågældende gode, vil der være nogle forbrugere, der måske nok gerne ville have godet, men ikke er villige til at betale prisen for det. Hvis godet var gratis, ville forbrugerne som anført ønske mængden  $X_0$ , men da de faktisk skal betale prisen  $P_0$ , vil markedsprisen afskære et antal forbrugere af størrelsen  $(X_1 - X_0)$  fra et købe godet.

Arealet C kan gives en fortolkning svarende til arealet A. Hvis forbrugerne havde fået varen gratis, ville de have fået et forbrugeroverskud svarende til arealet C udover forbrugeroverskuddet på arealet A. De ville naturligvis også, hvis varen var gratis, være sluppet for at betale udgiften B, men det modsvares af, at virksomheden så ikke får nogen indtægt.<sup>122</sup>

Oversat til museer betyder dette, at når et museum opkræver en positiv pris, entréafgift, vil museet afskære nogle forbrugere fra at besøge museet; de foretrækker at bruge pengene på et andet museum eller noget helt andet. Dette er ret indlysende. Men hvad der ikke er så indlysende er, at museets værdi for befolkningen ikke direkte kan måles ved entréindtægten, fordi forbrugerne jo er villige til at betale mere end entréindtægten for at besøge museet til prisen  $P_0$ , nemlig hele beløbet A. Entréindtægten angiver dermed en *undergrænse* for den værdi, som museet har værd for borgerne. Beløbet A optræder imidlertid ikke i noget officielt regnskab, og der findes ingen direkte regler for, hvor stort beløb A er i forhold til den direkte målbare størrelse B; det må afgøres konkret. Det ses intuitivt, at hvis efterspørgselskurven er meget stejl som på fig. A2a, - i økonomisk terminologi *uelastisk* - vil beløbet A blive stort i forhold til B, medens hvis efterspørgselskurven er meget flad - efterspørgselskurven er *elastisk* - som på fig. A2b, vil beløbet A ikke blive ret stort i forhold til B.

**Fig. A2. 2 forskellige efterspørgselskurver**



Det er vigtigt at forstå, at der er to ganske forskellige effekter, der afgør den enkelte forbrugers efterspørgsel, nemlig forbrugerens indkomst og forbrugerens interesse for det pågældende gode. Meget velhavende mennesker kan være villige til at betale et højt beløb for godet uden i almindelig forstand at være særligt interesseret i godet. Omvendt kan mennesker med beskedne indkomster, f.eks.

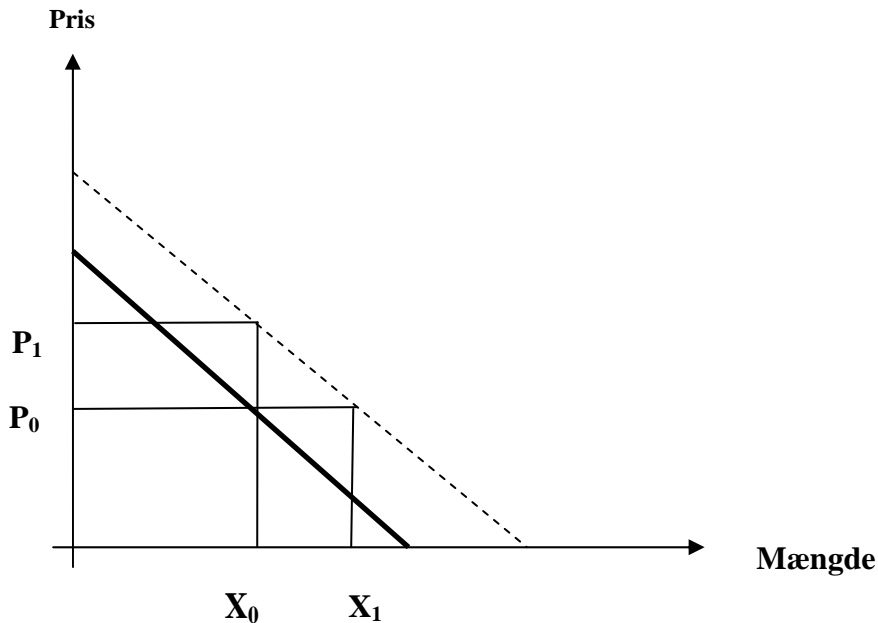
<sup>122</sup> I Sanz et al. (2003) vises det, hvorledes de 3 arealer kan estimeres.



folkepensionister, være meget interesseret i godet, men ikke være villige til at betale ret meget for det, da de simpelthen ikke har midlerne.

Efterspørgselskurven ligger ikke fast. Set hen igennem tiden vil efterspørgselskurven typisk flytte sig. På Fig. A3 er der tegnet 2 efterspørgselskurver. Den fedt optrukne er udgangspositionen, medens den parallelforskudte til højre markerer en større efterspørgsel på et senere tidspunkt.

**Fig. A3. Forskydning af efterspørgselskurver**



En større efterspørgsel i forhold til udgangspunktet kan have sin årsag i, enten at befolkningen er blevet mere velhavende, eller at interessen for det pågældende gode er steget. Et sådant skift i interessen kan komme som et resultat af "samfundsudviklingen", eller det kan fremkomme som et bevidst resultat ved f.eks. en reklameindsats; man gør befolkningen opmærksom på det pågældende gode. En større efterspørgsel betyder, at man enten kan sælge mere til den samme pris, mængden  $X_1$  i stedet for  $X_0$ , eller at man kan sælge den samme mængde  $X_0$  til en højere pris  $P_1$ , evt. en kombination af disse to ting. Når efterspørgslen stiger, vil det typisk være sådan, at forbrugeroverskuddet også vil stige, uden at det kan siges præcist hvordan.

I princippet kan efterspørgselskurver fastlægges empirisk, hvis de fornødne data om priser, mængder og evt. andre variable er til rådighed, normalt i form af tidsserier.<sup>123</sup> Men det er dog vigtigt at notere sig, at hvert enkelt museum har sin egen efterspørgselskurve, hvorfor erfaringer fra ét museum ikke uden videre kan overføres til et andet museum. Der er ikke i Danmark estimeret efterspørgselskurver for museer. I praksis er dette heller ikke særlig nemt, simpelthen fordi særudstillinger typisk forstyrrer normalbilledet.

Hvis et museum står over for en efterspørgselskurve som vist på Fig. A4, hvor  $X_1$  angiver mætningspunktet, kan det vises, at omsætningen vil få sit maksimum i punktet  $X_2$ , som netop er halvdelen af  $OX_1$ . Hvis museet realistisk ikke har ekstra omkostninger ved at modtage flere besøgende, grænseomkostningerne er nul, vil punktet  $X_2$  dermed også svare til det punkt, hvor museet får den størst mulige indtægt.

Det antages imidlertid tit, at museet ikke kun ønsker at maksimere indtægten, men også besøgstallet; i Danmark ville dette meget vel være foreneligt med et politisk pres udmøntet i resultatkontrakter. I så fald vil det trække i retning af, at museet vil vælge et punkt A til højre for  $X_2$  på fig. A4 og en entréafgift på OB. Dermed vil museet vælge et punkt, hvor priselasticiteten er mindre end

<sup>123</sup> Luksetich og Partridge (1997) forsøger dog at anvende tværsnitsdata.

numerisk 1, hvad der er i overensstemmelse med de undersøgelser, der er lavet i udlandet, jfr. Frey og Meier (2006).

Det bemærkes, at det særskilte hensyn til besøgstallet ikke er den eneste grund til, at museet vil ønske at vælge et punkt, hvor priselasticiteten er mindre end 1 (og hvor derfor en prisforhøjelse vil give en ekstra indtægt). Hvis museet har ekstraindtægter ved salg i restaurant eller museumsbutik, vil det ud fra et rent profithensyn ligeledes trække i retning af at vælge et punkt, hvor priselasticiteten er mindre end 1. Dette er velkendt inden for sportsøkonomi og gælder også, om end måske i mindre grad, også for museumsverdenen.

